МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління збутовою діяльністю промислового підприємства на зарубіжних ринках»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0733-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми менеджмент ЗЕД
Хохлін Н.К.
Керівник:доц.кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту ЗЕД, к.держ.упр. доц.
Мостовий В.О.
Рецензент: проф. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор
Маркова С.В.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

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

Хохлін Назар Костянтинович

1. Тема роботи «Управління збутовою діяльністю промислового підприємства на зарубіжних ринках»

керівник роботи: Мостовий В.О., доц. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к.е.н., доц.
затверджені наказом ЗНУ від 21.03.2025 року № 500-с
2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 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 АСПЕКТИ ЗБУУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
2. СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАРУБІЖНОМУ РИНКУ
3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАРУБІЖНОМУ РИНКУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____
6 таблиць
2 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Мостовий В.О.		
2	Мостовий В.О.		
3	Мостовий В.О.		

7. Дата видачі завдання 18.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Прим
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	21.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-06.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ Н.К. Хохлін
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В.О. Мостовий
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню управління збутовою діяльністю промислового підприємства на зарубіжних ринках в умовах нестабільного зовнішнього середовища та воєнного часу.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління експортним збутом продукції промислових підприємств, зокрема металургійної галузі.

У роботі проаналізовано кон'юнктуру зарубіжних ринків сталі, специфіку функціонування ринку в період кризи, а також сучасний стан металургійної галузі України та основні ризики експортної діяльності. Особливу увагу приділено проблемам логістики та формуванню нових каналів збуту в умовах воєнного часу.

Об'єктом дослідження є збутова діяльність промислових підприємств України на зарубіжних ринках.

Предметом дослідження є процеси та механізми управління експортним збутом продукції металургійних підприємств.

У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез, системний та структурно-логічний підхід, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, графічні та табличні способи подання інформації.

Інформаційною базою роботи стали офіційні дані Державної служби статистики України, галузеві звіти металургійних асоціацій, матеріали міжнародних організацій, публікації вітчизняних і зарубіжних науковців, а також аналітичні огляди профільних консалтингових компаній.

Ключові слова: збутова діяльність, управління збутом, експорт, зарубіжні ринки, ринок сталі, логістика, промислове підприємство, воєнний стан.

ABSTRACT

The thesis is devoted to the study of sales management of an industrial enterprise in foreign markets under conditions of an unstable external environment and wartime.

The purpose of the thesis is to substantiate theoretical provisions and develop practical recommendations for improving the management of export sales of industrial enterprises, in particular in the metallurgical industry.

The paper analyzes the situation in foreign steel markets, the specifics of market functioning during the кризis period, as well as the current state of the metallurgical industry in Ukraine and the main risks of export activity. Special attention is paid to logistics problems and the formation of new sales channels under wartime conditions.

The practical significance of the results lies in the possibility of their use by industrial enterprises to increase the efficiency of sales activities and reduce export risks.

Keywords: sales activity, sales management, export, foreign markets, steel market, logistics, industrial enterprise, martial law.

ЗМІСТ

ВСТУП……..……..8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПРОМИСЛОВОСТІ…….....10
1.1. Основні поняття кон’юнктури зарубіжних ринків сталі……10
1.2. Специфіка ринку сталі у період кризи……..…….16
1.3. Управління збутом підприємства……...18
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ТОРГІВЛІ МЕТАЛОМ В УКРАЇНІ……....21
2.1. Стан металургії та фактори ризику в Україні…….…….…….....21
2.2. Збутова діяльність на ринку сталі для підприємств України……..28
2.3. Логістика та проблеми експорту сталі в Україні.…….……...33
РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТОМ ПІДПРИЄМСТВА У ПЕРІОД ВОЄННОГО ЧАСУ…..…….…….37
3.1. Організація збуту на нових ринках для підприємств України……37
3.2. Нові ринки та напрямки просування товару…….....……...45
3.3. Формування нових каналів логістики……..……..……...50
ВИСНОВКИ……..56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ……60

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку світової економіки збутова діяльність промислових підприємств набуває стратегічного значення, особливо в контексті виходу та закріплення на зарубіжних ринках. Для українських підприємств металургійної галузі ця проблема є надзвичайно актуальною, оскільки вони функціонують в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, воєнного стану, руйнування традиційних логістичних ланцюгів та посилення глобальної конкуренції.

Сучасний ринок сталі характеризується значними коливаннями попиту і цін, посиленням протекціоністських заходів з боку окремих країн, зростанням ролі регіональних торговельних союзів та ускладненням доступу до окремих ринків. У таких умовах ефективне управління збутовою діяльністю стає не просто функцією маркетингу, а ключовим фактором конкурентоспроможності та виживання підприємства на міжнародній арені.

Теоретичні та практичні аспекти управління збутом, міжнародного маркетингу й експортної діяльності достатньо широко висвітлені у працях як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Зокрема, значний внесок у розвиток теорії маркетингу та збутової діяльності зробили Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, які сформували концептуальні засади стратегічного управління ринковою поведінкою підприємств. Питання організації міжнародного бізнесу та управління зовнішньоекономічною діяльністю досліджували П. Дойль, Д. Джоббер, а також І. Ансофф у межах теорії стратегічного розвитку підприємства.

Серед українських науковців проблематиці управління збутом та експортною діяльністю промислових підприємств присвячені роботи О. Азарян, Є. Крикавського, Н. Чухрай, С. Ілляшенка, які розглядають збут як інтегровану складову логістичної та маркетингової системи підприємства. Питання розвитку металургійної галузі та особливостей її функціонування

в умовах кризових явищ досліджували В. Амоша, Ю. Макогон, О. Шевченко та інші вчені.

Разом з тим, незважаючи на значний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються питання управління збутовою діяльністю промислових підприємств в умовах воєнного часу, зокрема в частині адаптації експортних стратегій, формування нових ринків збуту та трансформації логістичних каналів. Це зумовлює необхідність подальших наукових пошуків і підтверджує актуальність обраної теми дипломної роботи.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління збутовою діяльністю промислового підприємства на зарубіжних ринках в умовах нестабільного зовнішнього середовища та воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретико-методологічні основи збутової діяльності у промисловості;
- проаналізувати кон’юнктуру зарубіжних ринків сталі та її вплив на експортну діяльність підприємств;
- оцінити сучасний стан металургійної галузі України та основні фактори ризику;
- визначити проблеми логістичного забезпечення експорту сталі;
- обґрунтувати напрями вдосконалення управління збутом та формування нових ринків у період воєнного часу.

Об’єктом дослідження є збутова діяльність промислових підприємств України на зарубіжних ринках.

Предметом дослідження є процеси управління експортним збутом продукції металургійних підприємств.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний підхід, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, а також методи узагальнення та моделювання.

Інформаційною базою роботи є офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, звіти галузевих асоціацій, аналітичні огляди міжнародних організацій, а також праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління збутом та зовнішньоекономічної діяльності.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПРОМИСЛОВОСТІ

1.1. Основні поняття кон’юнктури зарубіжних ринків сталі

Попит на сталь на зарубіжних ринках має похідний характер, оскільки залежить не від споживчих настроїв, а від динаміки розвитку базових галузей економіки. Основними споживачами металопродукції є будівельна галузь, машинобудування, автомобільна промисловість, енергетика, інфраструктурні та оборонні проєкти.

До ключових факторів, що формують попит на сталь, належать:

- темпи економічного зростання країн-імпортерів;
- обсяги державних і приватних інвестицій в інфраструктуру;
- рівень урбанізації та розвиток житлового будівництва;
- промислова політика провідних економік;
- військово-політична ситуація та зростання оборонних замовлень.

У періоди економічного підйому попит на сталь зростає випереджаючими темпами, що стимулює розширення виробництва та активізацію експортних поставок. Натомість у фазах економічного спаду попит скорочується, що призводить до загострення конкурентної боротьби та падіння цін.

Пропозиція сталі формується під впливом виробничих можливостей основних країн-виробників, серед яких провідну роль відіграють Китай, Індія, Японія, країни Європейського Союзу та США. Саме концентрація значних потужностей у цих державах визначає глобальний баланс ринку.

На обсяги пропозиції впливають:

- рівень завантаження металургійних потужностей;
- вартість сировини та енергоресурсів;
- екологічні та соціальні обмеження виробництва;

- державна промислова політика та система субсидій;
- доступ до логістичної інфраструктури.

Особливістю сучасного ринку сталі є хронічний надлишок пропозиції, який періодично виникає внаслідок агресивної експортної політики окремих країн. Це створює передумови для демпінгу та загострює цінову конкуренцію, що негативно впливає на позиції підприємств із вищими виробничими витратами.

Ціна на сталь формується під впливом складної системи факторів, серед яких ключову роль відіграють співвідношення попиту і пропозиції, витрати виробництва та умови міжнародної торгівлі.

До основних елементів механізму ціноутворення належать:

1. Витратний компонент - собівартість виробництва, що залежить від цін на залізну руду, коксівне вугілля, електроенергію та логістику.
2. Ринковий компонент - кон’юнктурні коливання попиту і пропозиції, які визначають можливість підвищення або зниження цін.
3. Інституційний компонент - вплив мит, квот, антидемпінгових заходів і екологічних стандартів.
4. Фінансовий компонент - валютні коливання та вартість кредитних ресурсів.

У міжнародній практиці ціни на сталь формуються як на основі довгострокових контрактів, так і на спотових ринках. При цьому дедалі більшого значення набувають біржові та індексні котирування, що виконують роль орієнтира для учасників ринку. Зростає також вплив концепції “зеленої” металургії, яка призводить до появи цінових премій за продукцію з меншим вуглецевим слідом.

Основні гравці та структура світового ринку сталі створюють коло олігополії на ньому.

Світовий ринок сталі характеризується високим рівнем концентрації виробництва. Ключову роль у формуванні ринкової кон'юнктури відіграють транснаціональні корпорації, серед яких ArcelorMittal, Baowu Steel Group, Nippon Steel, POSCO та інші. Саме вони значною мірою визначають обсяги пропозиції, цінові тренди та технологічні стандарти галузі.

Водночас суттєвий вплив на ринок мають:

- державні інституції, що реалізують промислову та торговельну політику;
- міжнародні організації та регіональні союзи;
- великі трейдерські компанії та логістичні оператори.

Таким чином, ринок сталі функціонує як складна багаторівнева система, де економічні інтереси тісно переплітаються з політичними та стратегічними чинниками.

Специфіка кон'юнктури зарубіжних ринків сталі для України

Для українських промислових підприємств кон'юнктура зарубіжних ринків ускладнюється низкою додаткових факторів, пов'язаних із воєнним станом. До них належать обмеження доступу до морських портів, зростання транспортних витрат, підвищення страхових тарифів та загальні ризики зовнішньоекономічної діяльності.

У таких умовах навіть сприятлива цінова ситуація на світовому ринку не завжди трансформується у реальні можливості для збуту. Це зумовлює необхідність переорієнтації збутової політики з простого нарощування обсягів експорту на підвищення гнучкості, диверсифікацію ринків та оптимізацію логістичних маршрутів.

Отже, кон'юнктура зарубіжних ринків сталі формується під впливом взаємодії попиту, пропозиції та цінових механізмів, які, у свою чергу, залежать від глобальних економічних тенденцій, державної політики та діяльності провідних учасників ринку. Для промислових підприємств

ефективне управління збутовою діяльністю неможливе без глибокого розуміння цих процесів і постійного моніторингу ринкового середовища.

Таблиця 1.1

Фактори впливу на кон’юнктуру ринку сталі

Група факторів	Фактор	Характер впливу на ринок сталі
Економічні	Темпи зростання світової економіки	Визначають загальний рівень попиту на металопродукцію з боку промисловості та будівництва
Інвестиційна активність	Зростання інвестицій стимулює попит на сталь для інфраструктурних і виробничих проєктів	
Валютні коливання	Впливають на конкурентоспроможність експортерів та рівень цін у міжнародній торгівлі	
Ціни на енергоресурси	Формують собівартість виробництва сталі та визначають мінімально допустимий рівень цін	
Виробничі	Потужності металургійних комбінатів	Визначають обсяг пропозиції на світовому ринку
Завантаженість виробництва	Впливає на баланс попиту і пропозиції та рівень конкуренції	
Доступ до сировини	Забезпечує стабільність виробництва та цінову гнучкість	
Торговельно-політичні	Антидемпінгові мита	Обмежують доступ на окремі ринки та змінюють напрями експортних потоків
Торговельні угоди та санкції	Формують інституційні умови міжнародної торгівлі	
Протекціоністська політика держав	Посилює конкуренцію на внутрішніх ринках та ускладнює експорт	
Технологічні	Рівень технологій виробництва	Визначає якість продукції, екологічність та конкурентоспроможність

Група факторів	Фактор	Характер впливу на ринок сталі
Впровадження “зеленої” металургії	Формує нові вимоги до продукції та можливість цінових премій	
Логістичні	Доступ до портів та транспортних коридорів	Впливає на терміни постачання та кінцеву вартість продукції
Вартість перевезень	Формує частку логістичних витрат у ціні сталі	
Страхування вантажів	Визначає рівень ризиків експортних операцій	
Інституційні	Регуляторні вимоги	Впливають на умови доступу до ринків (сертифікація, екостандарти)
Діяльність міжнародних організацій	Формує правила глобальної торгівлі металопродукцією	
Соціально-політичні	Воєнно-політична ситуація	Суттєво впливає на стабільність ринку, логістику та інвестиційні рішення
Політична стабільність країн-імпортерів	Визначає довгострокову надійність збутових ринків	

Саме тому аналіз кон’юнктури має виступати інструментом стратегічного управління експортом, а не формальною складовою аналітичної роботи.

Отже, кон’юнктура зарубіжних ринків сталі формується під впливом складної системи взаємопов’язаних факторів, серед яких визначальними є попит, пропозиція та механізми ціноутворення. Попит на металопродукцію має похідний характер і залежить від темпів розвитку базових галузей економіки - будівництва, машинобудування, інфраструктурних та оборонних проєктів. У свою чергу, пропозиція сталі визначається виробничими потужностями провідних країн-виробників, рівнем завантаження комбінатів, доступом до сировини та державною промисловою політикою.

Ціноутворення на зарубіжних ринках сталі ґрунтується на поєднанні витратних, ринкових, інституційних та фінансових чинників. Поряд із класичним впливом співвідношення попиту і пропозиції дедалі більшого значення набувають торговельні обмеження, екологічні стандарти, валютні коливання та логістичні витрати, що суттєво змінюють конкурентні позиції експортерів.

Особливістю сучасного етапу розвитку світового ринку сталі є зростання ролі великих транснаціональних корпорацій і державних інституцій, які фактично визначають правила гри на глобальному рівні. Водночас для українських промислових підприємств кон'юнктура зарубіжних ринків ускладнюється додатковими ризиками, пов'язаними з воєнним станом, обмеженням логістичних можливостей та підвищенням вартості експортних операцій.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективне управління збутовою діяльністю промислового підприємства на зарубіжних ринках неможливе без системного аналізу кон'юнктури ринку сталі, постійного моніторингу ключових факторів впливу та гнучкої адаптації експортних стратегій до змін зовнішнього середовища. Саме це створює теоретичну основу для подальшого дослідження специфіки функціонування ринку сталі в період кризи, що розглядається у наступному підрозділі.

1.2. Специфіка ринку сталі у період кризи

Ринок сталі традиційно належить до найбільш циклічних сегментів світової економіки, тому кризові явища в глобальному масштабі відображаються на ньому особливо гостро. Економічні спади, фінансові потрясіння, геополітична нестабільність та структурні трансформації промисловості істотно змінюють умови функціонування металургійних підприємств і формують нову логіку управління збутовою діяльністю.

У період кризи основною характеристикою ринку сталі стає дисбаланс між попитом і пропозицією. Скорочення ділової активності у будівельній, машинобудівній та транспортній галузях призводить до різкого падіння попиту на металопродукцію. Водночас виробничі потужності металургійних комбінатів не можуть бути оперативно скориговані, що формує надлишкову пропозицію та посилює конкурентний тиск між виробниками.

Однією з ключових особливостей кризового періоду є підвищена волатильність цін на сталь. За умов нестабільного попиту та надлишкової пропозиції ціни втрачають прогнозованість і часто формуються не на основі довгострокових ринкових тенденцій, а під впливом ситуативних факторів: змін валютних курсів, коливань вартості енергоносіїв, державних рішень щодо митної та торговельної політики. Це ускладнює планування експортних операцій і підвищує ризики збутової діяльності промислових підприємств.

У кризові періоди суттєво зростає роль державного втручання в ринкові процеси. Багато країн застосовують протекціоністські заходи з метою захисту національних виробників, зокрема запроваджують антидемпінгові мита, квоти на імпорт металопродукції, програми субсидування енерговитрат та кредитної підтримки. Такі інструменти змінюють конкурентне середовище на світовому ринку сталі та ускладнюють доступ до окремих зарубіжних ринків для експортерів.

Важливою ознакою кризового періоду є також структурна трансформація попиту. Якщо у стабільні періоди основними драйверами споживання сталі виступають будівництво та цивільна інфраструктура, то в умовах кризи зростає частка замовлень з боку оборонного сектору, енергетики та стратегічних галузей. Це призводить до зміни вимог до

асортименту металопродукції, зростання попиту на спеціальні марки сталі та продукцію з підвищеними технічними характеристиками.

Окремої уваги заслуговує вплив кризових явищ на логістичні процеси. Порушення глобальних ланцюгів постачання, зростання вартості фрахту, дефіцит транспортних потужностей та підвищення страхових тарифів істотно змінюють економіку експортних операцій. У результаті для багатьох виробників питання логістики стає не менш важливим, ніж рівень виробничих витрат, а іноді - вирішальним фактором конкурентоспроможності на зарубіжних ринках.

У сучасних умовах додатковим чинником загострення кризових процесів на ринку сталі виступає екологічний та енергетичний перехід, який реалізується в провідних економіках світу. Запровадження механізмів вуглецевого регулювання, таких як CBAM у Європейському Союзі, формує нові бар’єри для експортерів із країн, де рівень екологічних стандартів є нижчим. Це особливо актуально для металургійних підприємств України, які змушені адаптуватися не лише до воєнних викликів, а й до глобальних трендів декарбонізації промисловості.

Для українських підприємств кризовий стан ринку сталі має подвійний характер. З одного боку, вони функціонують у межах загальносвітових негативних тенденцій - падіння попиту, посилення конкуренції та зростання торговельних бар’єрів. З іншого боку, на їхню діяльність істотно впливають внутрішні фактори: руйнування виробничої інфраструктури, обмежений доступ до морських портів, зростання логістичних витрат і підвищений рівень комерційних ризиків.

У таких умовах традиційні підходи до організації збутової діяльності втрачають ефективність. Пріоритетного значення набувають гнучкість експортної стратегії, диверсифікація ринків збуту та адаптація асортиментної політики до нових вимог споживачів. Підприємства змушені

переходити від орієнтації на обсяг продажу до орієнтації на маржинальність, стабільність контрактів та зниження ризиків.

Отже, специфіка ринку сталі у період кризи полягає у поєднанні таких ключових рис: нестабільність попиту, надлишкова пропозиція, підвищена волатильність цін, посилення державного регулювання, трансформація логістичних ланцюгів та зростання ролі екологічних факторів. У сукупності ці чинники формують принципово нові умови функціонування промислових підприємств на зарубіжних ринках і вимагають перегляду підходів до управління збутовою діяльністю як на стратегічному, так і на операційному рівнях.

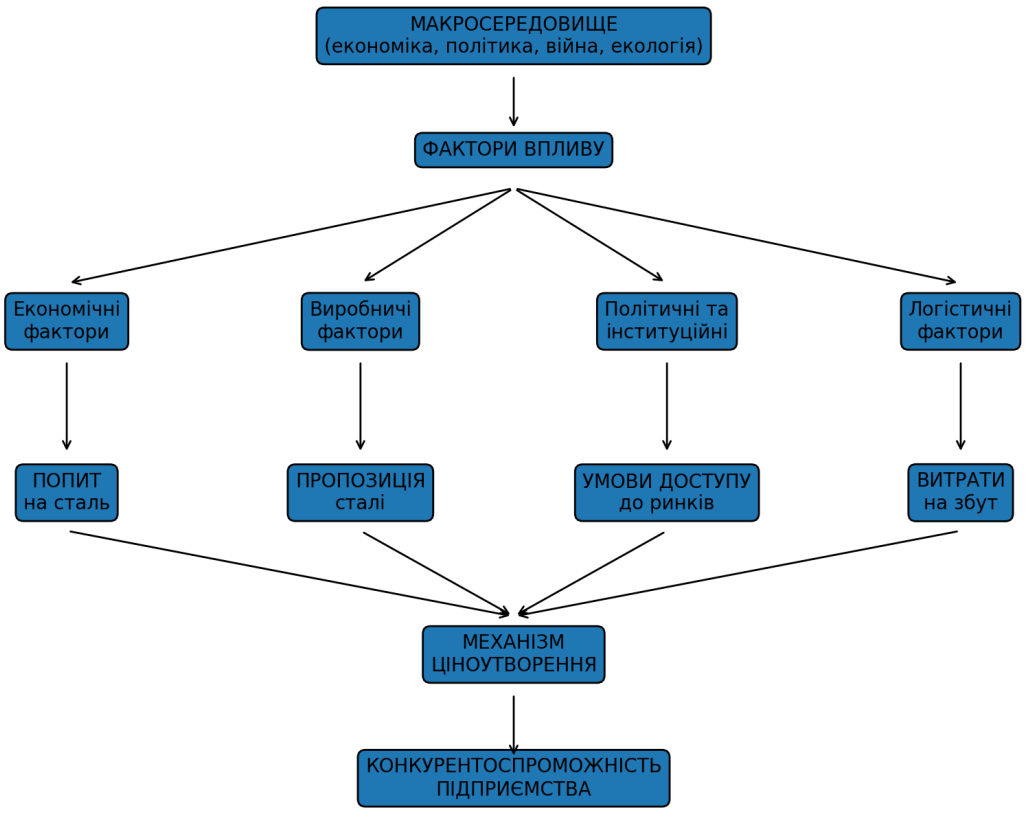


Рис.1.1. Схема впливу факторів на збутову діяльність

Кон’юнктура зарубіжних ринків сталі формується під впливом комплексу економічних, виробничих, політичних та логістичних факторів.

Їх взаємодія визначає рівень попиту, пропозиції та умови доступу до ринків, що безпосередньо впливає на механізм ціноутворення. У результаті саме через цінові та витратні параметри формується конкурентоспроможність підприємства та ефективність його збутової діяльності на зарубіжних ринках.

Отже, специфіка ринку сталі у період кризи визначається сукупністю взаємопов'язаних негативних процесів, серед яких ключовими є скорочення попиту, надлишкова пропозиція, підвищена волатильність цін та посилення державного регулювання. У кризових умовах традиційні ринкові механізми втрачають стабільність, а рішення щодо збуту дедалі частіше залежать не лише від економічної доцільності, а й від політичних та інституційних чинників.

Особливістю кризового етапу розвитку ринку сталі є зростання ролі протекціоністських заходів, антидемпінгових обмежень та екологічних стандартів, які формують додаткові бар'єри для експортерів і змінюють географію міжнародної торгівлі металопродукцією. Паралельно відбувається трансформація структури попиту, що зумовлює підвищення значення спеціалізованої продукції та зменшення ролі масового сегмента.

Для українських промислових підприємств кризовий стан ринку сталі ускладнюється впливом воєнного часу, який проявляється у порушенні логістичних ланцюгів, зростанні транспортних витрат, підвищенні комерційних ризиків та обмеженні доступу до традиційних експортних напрямів. У таких умовах ефективність збутової діяльності дедалі більше залежить від здатності підприємств адаптувати свої стратегії до нестабільного зовнішнього середовища.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що кризовий період трансформує ринок сталі з простору відносно прогнозованих економічних процесів у середовище підвищеної невизначеності та ризиків. Це зумовлює необхідність переходу промислових підприємств від традиційних підходів

до управління збутом до більш гнучких, ризик-орієнтованих та стратегічно виважених моделей, що й обґрунтовує актуальність подальшого дослідження питань організації збуту та управління експортною діяльністю, розглянутих у наступному підрозділі.

1.3. Управління збутом металургійного підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин збутова діяльність перестає бути лише завершальним етапом виробничого процесу та перетворюється на стратегічну функцію управління підприємством. Саме через систему збуту формується зв’язок між виробником і споживачем, забезпечується реалізація продукції, генерується дохід та створюються передумови для подальшого розвитку підприємства.

У науковій літературі управління збутом розглядається як цілеспрямований процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності, спрямованої на ефективне просування продукції до кінцевого споживача. Ф. Котлер визначає управління збутом як складову системи маркетингового менеджменту, що забезпечує досягнення комерційних цілей підприємства шляхом оптимізації каналів розподілу та комунікацій із ринком. Подібної позиції дотримується Ж.-Ж. Ламбен, підкреслюючи, що збутова діяльність має інтегруватися з виробничою, фінансовою та логістичною політикою підприємства.

Управління збутом промислового підприємства охоплює комплекс взаємопов’язаних функцій, серед яких ключовими є:

- аналіз ринкового середовища та прогнозування попиту;
- формування збутової стратегії підприємства;
- вибір і розвиток каналів розподілу;
- організація взаємодії з посередниками та кінцевими споживачами;
- планування обсягів продажу та цінової політики;

- контроль результативності збутової діяльності.

У промисловому секторі, зокрема в металургії, ці функції набувають особливого значення, оскільки збут характеризується високою концентрацією клієнтів, значними обсягами контрактів та довгостроковим характером відносин між виробниками і споживачами.

Система управління збутом функціонує на двох взаємопов'язаних рівнях: стратегічному та операційному.

На стратегічному рівні визначаються довгострокові напрями розвитку збутової діяльності, зокрема:

- вибір цільових ринків і сегментів;
- формування експортної стратегії;
- позиціонування продукції на зарубіжних ринках;
- прийняття рішень щодо диверсифікації ринків збуту.

На операційному рівні реалізуються конкретні управлінські дії:

- укладання контрактів;
- управління портфелем замовлень;
- організація логістичних процесів;
- управління дебіторською заборгованістю;
- післяпродажний супровід клієнтів.

Ефективність управління збутом залежить від узгодженості цих рівнів та їх відповідності загальній стратегії розвитку підприємства.

Вибір каналів збуту є одним із ключових рішень у процесі управління збутовою діяльністю. Для промислових підприємств характерним є використання прямих та непрямих каналів розподілу.

Прямий збут передбачає реалізацію продукції безпосередньо кінцевим споживачам і забезпечує:

- кращий контроль над ціноутворенням;
- безпосередній зворотний зв'язок із ринком;
- можливість формування довгострокових партнерських відносин.

Непрямий збут, який здійснюється через торговельних посередників і трейдерів, дозволяє:

- зменшити витрати на організацію збутової інфраструктури;
- швидше виходити на нові ринки;
- мінімізувати комерційні ризики.

Для підприємств, що працюють на зарубіжних ринках, оптимальною є комбінована модель збуту, яка поєднує прямі контракти з ключовими споживачами та співпрацю з міжнародними трейдерами.

Управління збутом реалізується через систему інструментів, до яких належать:

- планування продажів - формування прогнозів реалізації з урахуванням кон'юнктури ринку;
- цінова політика - встановлення гнучких цін з урахуванням витрат, конкурентного середовища та вимог споживачів;
- договірна політика - регламентація умов постачання, оплати та відповідальності сторін;
- логістичне управління - оптимізація транспортування та складування продукції;
- фінансовий контроль - управління ризиками неплатежів та валютних коливань;
- інформаційне забезпечення - використання CRM- та ERP-систем для підтримки збутових процесів.

Застосування сучасних цифрових інструментів дозволяє підвищити прозорість збутових операцій і забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень.

В умовах економічної нестабільності та воєнного часу управління збутовою діяльністю набуває ризик-орієнтованого характеру. Підприємства змушені приділяти особливу увагу:

- диверсифікації ринків і клієнтської бази;
- скороченню залежності від окремих каналів збуту;
- підвищенню фінансової дисципліни контрагентів;
- адаптації асортиментної політики до змін попиту.

У таких умовах збутова діяльність трансформується з інструмента розширення ринку у механізм збереження стійкості підприємства та мінімізації комерційних ризиків.

Збутова діяльність металургійного підприємства має низку принципових особливостей, що відрізняють її від систем збуту в інших галузях промисловості. Передусім це зумовлено масовим характером виробництва, високою матеріаломісткістю продукції та значною залежністю від зовнішніх ринків.

По-перше, металургійна продукція характеризується стандартизованістю. Більшість видів прокату, напівфабрикатів та сировинних матеріалів мають уніфіковані технічні характеристики, що обмежує можливості диференціації товару за нематеріальними ознаками. У таких умовах конкурентна боротьба на ринку сталі значною мірою переміщується у площину ціни, умов постачання та надійності контрагента, а не брендингу у класичному маркетинговому розумінні.

По-друге, збут металургійної продукції має яскраво виражений B2B-характер. Основними споживачами є великі промислові компанії - підприємства машинобудування, будівельні корпорації, виробники труб, суднобудівні та енергетичні компанії. Це зумовлює домінування довгострокових контрактів, у межах яких вирішальну роль відіграють не разові угоди, а стабільність поставок, передбачуваність цін та фінансова дисципліна сторін.

По-третє, для металургійних підприємств характерна висока залежність від логістики. Значна маса вантажів, необхідність транспортування на

далекі відстані та обмежені можливості швидкої переорієнтації маршрутів роблять логістичний чинник одним із ключових у системі управління збутом. Фактично вартість і надійність логістики часто визначають доцільність виходу на той чи інший зарубіжний ринок незалежно від рівня цін.

По-четверте, специфікою металургійної галузі є висока циклічність попиту. Коливання світової економіки практично миттєво відбиваються на обсягах замовлень, що вимагає від підприємств гнучкості у плануванні збуту, управлінні запасами та формуванні портфеля контрактів. У періоди спаду підприємства змушені переходити від стратегії нарощування обсягів продажу до стратегії збереження маржинальності та мінімізації ризиків.

По-п’яте, сучасні умови функціонування металургійних підприємств характеризуються зростанням ролі регуляторних та екологічних факторів. Запровадження вуглецевого регулювання, посилення вимог до екологічності виробництва та сертифікації продукції безпосередньо впливають на можливості збуту на зарубіжних ринках. У результаті система управління збутом повинна інтегрувати не лише комерційні, а й екологічні та комплаєнс-функції.

Окремої уваги потребує специфіка управління збутом металургійних підприємств України в умовах воєнного часу. Обмеження доступу до морських портів, зростання вартості перевезень, ризики страхування вантажів та нестабільність валютного ринку зумовлюють необхідність переорієнтації збутових стратегій на принципи диверсифікації та підвищення операційної гнучкості. У таких умовах ключовим завданням збутової служби стає не лише забезпечення реалізації продукції, а й активне управління ризиками експортної діяльності.

Таким чином, специфіка металургійного підприємства зумовлює необхідність формування особливої моделі управління збутом, що

базується на поєднанні стратегічного планування, логістичної ефективності, фінансової дисципліни та адаптації до регуляторних змін. Саме врахування цих особливостей дозволяє забезпечити стійкість збутової діяльності металургійних підприємств на зарубіжних ринках у сучасних умовах.

Отже, управління збутом промислового підприємства в сучасних умовах виступає не лише функціональною складовою маркетингової діяльності, а ключовим елементом системи стратегічного управління, що забезпечує зв’язок між виробництвом і ринком. Ефективність збутової діяльності визначається здатністю підприємства інтегрувати стратегічні та операційні рішення у єдину систему, орієнтовану на досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Аналіз теоретичних підходів дозволяє стверджувати, що сучасне управління збутом охоплює широкий спектр завдань - від формування експортної стратегії та вибору цільових ринків до організації логістики, управління договірними відносинами та контролю фінансових результатів. У цьому контексті особливого значення набуває узгодженість збутової політики з виробничою, фінансовою та інвестиційною стратегіями підприємства.

Водночас специфіка металургійної галузі істотно трансформує класичні підходи до управління збутом. Масовий характер виробництва, стандартизованість продукції, висока залежність від логістичних витрат, циклічність попиту та посилення регуляторного тиску зумовлюють необхідність формування адаптивної моделі збутового менеджменту, орієнтованої на стабільність контрактів, диверсифікацію ринків та управління ризиками експортної діяльності.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН ТОРГІВЛІ МЕТАЛОМ В УКРАЇНІ

2.1. Стан металургії та фактори ризику в Україні

Металургійна галузь традиційно відіграє ключову роль у структурі промислового виробництва та експорту України, формуючи значну частку валютних надходжень і забезпечуючи зайнятість у суміжних галузях - гірничодобувній, транспортній, енергетичній. Проте в умовах воєнного часу функціонування металургійних підприємств зазнало безпрецедентних викликів, що суттєво трансформували як виробничі процеси, так і систему збуту продукції.

До початку повномасштабної війни металургія України демонструвала відносну стабільність, орієнтуючись переважно на експортні ринки Європейського Союзу, Близького Сходу, Північної Африки та Азії. Частка експорту в загальному обсязі реалізації металопродукції сягала понад 70 %, що робило галузь критично залежною від зовнішньої кон’юнктури та ефективності логістичних маршрутів. Саме ця експортна орієнтація в умовах війни перетворилася з конкурентної переваги на джерело підвищених ризиків.

Найбільш відчутним ударом для галузі стало руйнування та втрата частини виробничих потужностей, зокрема підприємств, розташованих у східних та південних регіонах країни. Окрім фізичних втрат активів, металургійні підприємства зіткнулися з дефіцитом сировини, перебоями в енергопостачанні та кадровими проблемами, пов’язаними з мобілізацією та міграцією робочої сили. У результаті обсяги виробництва сталі скоротилися в рази порівняно з довоєнним періодом, що суттєво звузило можливості присутності України на світовому ринку металопродукції.

Водночас не менш серйозною проблемою стала логістична трансформація експорту. Блокування морських портів та обмеження судноплавства змусили підприємства переорієнтувати експортні потоки на західні сухопутні коридори - залізничні та автомобільні маршрути через країни Європейського Союзу. Така переорієнтація призвела до різкого зростання транспортних витрат, збільшення термінів доставки та зниження маржинальності експортних операцій. Для багатьох підприємств саме логістика стала головним обмежувальним фактором збутової діяльності.

Суттєвий вплив на стан галузі має і енергетичний чинник. Металургія належить до найбільш енергоємних галузей промисловості, тому зростання цін на електроенергію та перебої в енергопостачанні безпосередньо впливають на собівартість продукції. У кризових умовах це знижує цінову конкурентоспроможність української сталі на зарубіжних ринках, особливо у порівнянні з виробниками з країн, де діють програми державної підтримки енергоємних підприємств.

Окремої уваги заслуговує фінансово-економічний стан металургійних підприємств. Зростання витрат на виробництво та логістику, скорочення обсягів реалізації й підвищення кредитних ризиків обмежують інвестиційні можливості галузі. У таких умовах підприємства змушені відкладати модернізацію виробництва, що поглиблює технологічне відставання та ускладнює адаптацію до нових екологічних стандартів, зокрема вимог Європейського зеленого курсу та механізму вуглецевого коригування імпорту.

Разом з тим, попри складну ситуацію, металургійна галузь України зберігає потенціал відновлення та розвитку. Переорієнтація на ринки Європейського Союзу, зростання попиту на металопродукцію в межах програм післявоєнної відбудови, а також участь у міжнародних проєктах інфраструктурного розвитку створюють нові можливості для збутової діяльності підприємств. Однак реалізація цього потенціалу потребує

системного управління ризиками та активної державної політики підтримки експорту.

Ключові фактори ризику для металургійних підприємств України

Сучасний стан металургійної галузі України формується під впливом комплексу ризиків, які можна згрупувати за такими основними напрямами:

Виробничі ризики пов’язані з руйнуванням виробничих потужностей, нестачею сировини, перебоями в енергопостачанні та дефіцитом кваліфікованих кадрів.

Логістичні ризики виникають унаслідок обмеженого доступу до морських портів, зростання вартості перевезень, перевантаженості західних транспортних коридорів та підвищених страхових тарифів.

Ринкові ризики зумовлені волатильністю світових цін на сталь, посиленням конкуренції з боку виробників з Азії та країн, що активно субсидують експорт.

Регуляторні ризики пов’язані з посиленням екологічних вимог, упровадженням вуглецевих мит та змінами у торговельній політиці основних країн-імпортерів.

Фінансові ризики включають валютні коливання, зростання вартості кредитних ресурсів, обмежений доступ до інвестиційного капіталу та ризики неплатежів.

Геополітичні ризики - обумовлені триваючими воєнними діями, нестабільністю міжнародної безпекової ситуації та невизначеністю щодо термінів відновлення повноцінної експортної інфраструктури.

Таблиця 2.1.

Ризики для української металургії

Група ризиків	Конкретні ризики	Характер впливу на діяльність підприємств
Виробничі	Руйнування виробничих потужностей	Скорочення обсягів виробництва, втрата частини асортименту продукції

Група ризиків	Конкретні ризики	Характер впливу на діяльність підприємств
Дефіцит сировини	Порушення ритмічності роботи, зростання собівартості	
Кадровий дефіцит	Зниження продуктивності праці, ускладнення підтримання технологічних стандартів	
Логістичні	Обмеження доступу до морських портів	Подовження термінів доставки, зростання логістичних витрат
Перевантаженість західних транспортних коридорів	Зниження надійності експортних поставок	
Підвищення вартості страхування вантажів	Зростання фінансових витрат експортних операцій	
Ринкові	Волатильність світових цін на сталь	Ускладнення прогнозування доходів та планування збуту
Посилення конкуренції з боку азійських виробників	Тиск на ціни та маржинальність експорту	
Скорочення попиту на традиційних ринках	Необхідність пошуку нових напрямів збуту	
Регуляторні	Запровадження вуглецевого регулювання (CBAM)	Підвищення вартості доступу на ринки ЄС
Посилення екологічних стандартів	Потреба у додаткових інвестиціях у модернізацію	
Торговельні обмеження та квоти	Зменшення обсягів експорту на окремі ринки	
Фінансові	Валютні коливання	Зростання фінансових ризиків та нестабільність доходів
Подорожчання кредитних ресурсів	Обмеження можливостей фінансування оборотного капіталу	
Ризики неплатежів	Погіршення ліквідності підприємств	
Геополітичні	Тривалі воєнні дії	Загальна нестабільність бізнес-середовища
Невизначеність строків відновлення інфраструктури	Високий рівень стратегічної невизначеності	
Політичні ризики на міжнародних ринках	Ускладнення довгострокового планування збуту	

Таким чином, сучасний стан металургійної галузі України характеризується поєднанням глибоких кризових явищ та наявності потенціалу для стратегічного відновлення. З одного боку, галузь зазнає суттєвих втрат у виробництві, логістиці та фінансовій стабільності, що обмежує можливості ефективного збуту продукції на зарубіжних ринках. З іншого боку, процеси євроінтеграції, післявоєнної відбудови та трансформації світових ринків металопродукції створюють передумови для формування нової моделі розвитку галузі.

У таких умовах управління збутовою діяльністю металургійних підприємств повинно базуватися на системному врахуванні ризиків, активній диверсифікації ринків та адаптації логістичних і цінових стратегій до нестабільного зовнішнього середовища, що і визначає напрями подальшого аналізу у наступних підрозділах дипломної роботи.

2.2. Збутова діяльність на ринку сталі для підприємств України

Збутова діяльність підприємств металургійної галузі України в сучасних умовах формується під впливом як внутрішніх трансформацій економіки, так і глобальних змін на світовому ринку сталі. Якщо раніше збут значною мірою ґрунтувався на довгострокових контрактах із традиційними партнерами, то сьогодні підприємства змушені переходити до гнучких моделей продажу, орієнтованих на диверсифікацію ринків і каналів реалізації.

Ключовою особливістю збутової діяльності є її експортна спрямованість. Через скорочення внутрішнього попиту та руйнування частини промислової інфраструктури основні обсяги української сталі реалізуються на зовнішніх ринках - насамперед у країнах Європейського Союзу, а також у Туреччині, на Близькому Сході та в окремих державах Азії. У таких умовах збут перестає бути лише функцією продажу і

перетворюється на стратегічний інструмент адаптації підприємства до міжнародної конкуренції.

Важливим елементом сучасної збутової політики є перехід від масового експорту сировини до продажу продукції з більшою доданою вартістю. Українські підприємства дедалі активніше просувають прокат, металоконструкції, спеціальні сталі, що дозволяє не лише підвищувати маржинальність, а й зменшувати залежність від коливань світових цін на напівфабрикати. Водночас цей процес ускладнюється обмеженим доступом до фінансування, високими логістичними витратами та нестабільністю поставок енергоресурсів.

Організаційно збутова діяльність у металургії ґрунтується на поєднанні власних збутових підрозділів, торгових домів та міжнародних трейдерів. Для великих підприємств характерною є наявність власних представництв за кордоном, що дозволяє краще контролювати ланцюг поставок, зменшувати транзакційні витрати та швидше реагувати на зміни кон’юнктури ринку. Для середніх і малих виробників більш типовою залишається співпраця з трейдинговими компаніями, які беруть на себе функції пошуку клієнтів, логістики та митного оформлення.

Окремої уваги потребує цінова політика у збуті сталі. Українські підприємства працюють у середовищі жорсткої конкуренції з виробниками з Китаю, Індії та Туреччини, які мають переваги у масштабах виробництва та державній підтримці. У результаті вітчизняні експортери часто змушені застосовувати стратегію цінового компромісу, поєднуючи помірну ціну з підвищеними вимогами до якості, строків постачання та сервісного обслуговування.

Суттєвим чинником розвитку збутової діяльності стає також цифровізація процесів продажу. Все більше підприємств використовують CRM-системи, електронні торгові платформи, онлайн-контракти та інструменти аналітики попиту. Це дозволяє підвищувати прозорість

операцій, скорочувати час укладання угод і формувати більш точні прогнози обсягів реалізації. У перспективі цифрові канали збуту можуть стати важливим елементом конкурентоспроможності української металургії на світовому ринку.

Отже, збутова діяльність на ринку сталі для підприємств України сьогодні є не просто завершальною стадією виробничого циклу, а комплексною управлінською функцією, що поєднує маркетинг, логістику, фінанси та міжнародні комунікації. Її ефективність безпосередньо впливає на фінансову стійкість підприємств і визначає їх здатність інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості.

Таблиця 2.2

Основні канали збуту сталі для підприємств України та їх характеристика

	Характеристика	Переваги	Недоліки
Прямі продажі промисловим споживачам	Реалізація продукції без посередників великим заводам, будівельним та машинобудівним компаніям	Вищий прибуток, прямий контакт із клієнтом, контроль умов контракту	Потребує власної збутової служби, високі витрати на переговори та супровід угод
Експорт через трейдерів	Продаж продукції міжнародним торговим компаніям	Швидкий доступ до зовнішніх ринків, зниження комерційних ризиків	Нижча маржа, залежність від посередника
Власні торгові доми та представництва за кордоном	Створення збутових структур у країнах-імпортерах	Контроль каналів збуту, посилення бренду, краща робота з клієнтами	Високі адміністративні витрати, потреба у професійних кадрах
Онлайн-платформи та електронні біржі	Продаж сталі через цифрові торгові майданчики	Розширення ринку збуту, прозорість угод, швидке укладання контрактів	Недостатній рівень довіри, обмеження для великих партій
Дистриб’юторські мережі на внутрішньому ринку	Реалізація через регіональних посередників і склади	Покриття різних регіонів, зменшення витрат на логістику	Зниження контролю за цінами та сервісом

Таким чином, збутова діяльність підприємств металургійної галузі України характеризується різноманіттям каналів реалізації, кожен з яких має власні переваги та обмеження. Вибір конкретної моделі збуту залежить від масштабів виробництва, фінансових можливостей підприємства, рівня розвитку логістичної інфраструктури та стратегічних цілей на зовнішніх і внутрішніх ринках. У сучасних умовах найбільш ефективною стає комбінована модель збуту, що поєднує прямі продажі, співпрацю з трейдерами та використання цифрових каналів. Такий підхід дозволяє мінімізувати комерційні ризики, підвищити гнучкість у роботі з клієнтами та забезпечити більш стійке функціонування підприємств на висококонкурентному ринку сталі.

Таким чином, збутова діяльність підприємств металургійної галузі України характеризується різноманіттям каналів реалізації, кожен з яких має власні переваги та обмеження. Вибір конкретної моделі збуту залежить від масштабів виробництва, фінансових можливостей підприємства, рівня розвитку логістичної інфраструктури та стратегічних цілей на зовнішніх і внутрішніх ринках. У сучасних умовах найбільш ефективною стає комбінована модель збуту, що поєднує прямі продажі, співпрацю з трейдерами та використання цифрових каналів. Такий підхід дозволяє мінімізувати комерційні ризики, підвищити гнучкість у роботі з клієнтами та забезпечити більш стійке функціонування підприємств на висококонкурентному ринку сталі.

Таблиця 2.3.

Порівняльні критерії ринку сталі

Критерій	Внутрішній ринок України	Зовнішні ринки
Обсяги реалізації	Обмежені через скорочення промислового виробництва та будівництва	Значно більші, особливо в країнах ЄС, Туреччині, на Близькому Сході
Рівень конкуренції	Помірний, але зростає за рахунок імпортної продукції	Високий - конкуренція з виробниками з Китаю, Індії, Туреччини

Критерій	Внутрішній ринок України	Зовнішні ринки
Цінова політика	Більш стабільна, орієнтація на довгострокові контракти	Залежить від світової кон'юнктури та біржових котирувань
Логістичні витрати	Нижчі, короткі ланцюги постачання	Високі через перевезення, перевалку, митні процедури
Рівень ризиків	Високі внутрішні ризики (економічна нестабільність, воєнні фактори)	Комерційні та валютні ризики, але ширші можливості диверсифікації
Вимоги до якості та стандартів	Переважно національні стандарти	Жорсткі міжнародні стандарти (EN, ISO тощо)
Маржинальність	Середня або низька	Потенційно вища, особливо для продукції з доданою вартістю
Перспективи розвитку	Обмежені у короткостроковій перспективі	Високі за умови адаптації до вимог міжнародних ринків

Порівняння збуту сталі на внутрішньому та зовнішньому ринках свідчить про те, що для підприємств України експортні напрямки сьогодні мають стратегічне значення, незважаючи на вищі логістичні витрати та посилені вимоги до якості продукції. Внутрішній ринок залишається важливим з погляду підтримки виробничої стабільності, проте його обмежена місткість і високі внутрішні ризики зумовлюють необхідність активнішої орієнтації на зовнішні ринки. У цих умовах ефективна збутова політика повинна поєднувати утримання позицій в Україні з послідовним розширенням експортної присутності, що дозволяє підприємствам зменшувати залежність від коливань попиту та формувати більш стійку модель розвитку в довгостроковій перспективі.

Отже, збутова діяльність підприємств металургійної галузі України в сучасних умовах набуває стратегічного характеру, виходячи далеко за межі простої реалізації продукції. Висока залежність від зовнішніх ринків, посилення міжнародної конкуренції та зростання логістичних витрат змушують підприємства переходити від традиційних схем продажу до

гнучких, багатоканальних моделей збуту, що поєднують прямі контракти, роботу з трейдерами та використання цифрових інструментів.

Проведений аналіз свідчить, що найбільш перспективною для українських виробників сталі є орієнтація на експорт продукції з більшою доданою вартістю, що дозволяє підвищувати маржинальність і зменшувати залежність від коливань світових цін на сировину. Водночас ефективність збуту дедалі більше визначається не лише ціновими параметрами, а й рівнем сервісу, дотриманням міжнародних стандартів якості, стабільністю поставок і здатністю швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Таким чином, збутова політика підприємств металургійного комплексу України повинна розглядатися як ключовий елемент їх конкурентоспроможності, що інтегрує маркетинг, логістику та фінансове планування в єдину систему управління. Саме від ефективності організації збуту залежить не лише поточний фінансовий результат, а й здатність підприємств утримувати позиції на світовому ринку сталі та формувати передумови для сталого розвитку в умовах економічної нестабільності.

2.3. Логістика та проблеми експорту сталі в Україні

Логістика експорту сталі є одним із ключових чинників конкурентоспроможності українських металургійних підприємств на світовому ринку. У сучасних умовах вона перетворилася з допоміжної функції на стратегічний елемент збутової політики, оскільки саме витрати на транспортування, перевалку та митне оформлення дедалі частіше визначають кінцеву ціну продукції для іноземного покупця.

Традиційно експорт української сталі здійснювався через морські порти Чорного моря, що забезпечувало відносно низьку собівартість логістики та стабільність поставок. Проте воєнні дії та обмеження судноплавства суттєво змінили логістичну карту експорту. Підприємства

були змушені переорієнтовувати потоки на залізничні маршрути до країн Європейського Союзу, а також на дунайські порти та альтернативні морські коридори. Така трансформація, з одного боку, дозволила зберегти присутність на зовнішніх ринках, а з іншого - призвела до різкого зростання логістичних витрат і збільшення строків доставки.

Особливо гострою проблемою залишається обмежена пропускна спроможність прикордонної інфраструктури. Черги на залізничних переходах, різниця у ширині колії між Україною та країнами ЄС, нестача вагонів і локомотивів зумовлюють затримки у виконанні контрактів та підвищують ризики штрафних санкцій. Для металургійних підприємств, які працюють із великими партіями вантажів, ці фактори створюють додаткове навантаження на оборотний капітал і ускладнюють фінансове планування.

Не менш важливим є питання вартості логістичних послуг. У структурі собівартості експортної сталі частка транспортних витрат у деяких випадках зросла у 1,5–2 рази порівняно з довоєнним періодом. Це змушує підприємства або знижувати власну маржу, або втрачати конкурентні позиції на світових ринках. У таких умовах особливого значення набуває оптимізація логістичних ланцюгів, пошук мультимодальних рішень та укладання довгострокових контрактів із перевізниками і портовими операторами.

Суттєвою проблемою залишається і організація митних процедур. Незважаючи на поступову цифровізацію митного оформлення, експортери сталі стикаються з необхідністю адаптації до різних регуляторних вимог країн-імпортерів, що збільшує адміністративні витрати та час проходження формальностей. Для багатьох підприємств це означає потребу у створенні спеціалізованих підрозділів або залученні професійних логістичних операторів і митних брокерів.

Водночас сучасні виклики стимулюють і позитивні зрушення у сфері експортної логістики. Українські металургійні компанії активніше

впроваджують цифрові платформи управління перевезеннями, системи відстеження вантажів у режимі реального часу, електронний документообіг. Це дозволяє підвищувати прозорість логістичних операцій, зменшувати ризики втрат та оперативно реагувати на зміни маршрутів і умов постачання.

Отже, логістика експорту сталі в Україні сьогодні перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої воєнними, економічними та інфраструктурними факторами. Попри суттєві проблеми - зростання витрат, обмеженість транспортних коридорів і регуляторні бар'єри - саме ефективне управління логістичними процесами стає одним із головних резервів підвищення конкурентоспроможності українських металургійних підприємств на зовнішніх ринках.

Таблиця 2.4.

Причинно-наслідкові зв'язки у сфері логістики сталі

Проблема	Сутність проблеми	Наслідки для підприємств	Можливі шляхи вирішення
Обмежена пропускна спроможність транспортної інфраструктури	Черги на кордонах, нестача вагонів, різна ширина колії з ЄС	Затримки поставок, зрив контрактів, фінансові втрати	Розвиток перевантажувальних терміналів, розширення прикордонної інфраструктури, координація з європейськими перевізниками
Зростання вартості перевезень	Подорожчання пального, дефіцит транспорту, підвищення тарифів	Зниження маржі експорту, втрата конкурентних позицій	Оптимізація маршрутів, використання мультимодальних перевезень, укладання довгострокових контрактів з перевізниками
Скорочення доступу до морських портів	Обмеження судноплавства та портових потужностей	Зменшення обсягів експорту, зростання залежності від сухопутних маршрутів	Розвиток дунайських портів, використання альтернативних морських коридорів, співпраця з портами ЄС
Ускладнення митних процедур	Різні регуляторні вимоги країн-	Збільшення часу оформлення,	Цифровізація митних процесів, підвищення

Проблема	Сутність проблеми	Наслідки для підприємств	Можливі шляхи вирішення
	імпортерів, бюрократичні бар'єри	додаткові адміністративні витрати	кваліфікації персоналу, залучення професійних митних брокерів
Недостатній рівень цифровізації логістики	Обмежене використання IT-систем управління перевезеннями	Низька прозорість операцій, складність контролю поставок	Впровадження TMS- та ERP-систем, електронного документообігу, систем відстеження вантажів
Підвищені ризики безпеки перевезень	Воєнні загрози, пошкодження інфраструктури	Переривання ланцюгів постачання, зростання страхових витрат	Диверсифікація маршрутів, страхування вантажів, співпраця з міжнародними логістичними операторами

Таким чином, аналіз проблем логістики експорту сталі в Україні свідчить про те, що основні бар'єри мають системний характер і охоплюють як інфраструктурні, так і організаційно-управлінські аспекти. Зростання вартості перевезень, обмеженість транспортних коридорів та ускладнення митних процедур суттєво знижують конкурентоспроможність українських виробників на зовнішніх ринках. Водночас запропоновані напрями вирішення - розвиток мультимодальних перевезень, цифровізація логістичних процесів, диверсифікація маршрутів і посилення співпраці з міжнародними партнерами - створюють передумови для формування більш стійкої та адаптивної логістичної системи. Реалізація цих заходів дозволить не лише мінімізувати поточні ризики експорту сталі, а й закласти основу для довгострокового підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств металургійної галузі.

У ході аналізу сучасного стану торгівлі металом в Україні встановлено, що вітчизняна металургійна галузь функціонує в умовах підвищеної економічної, логістичної та ринкової нестабільності, що істотно впливає на результати збутової діяльності підприємств. Скорочення внутрішнього попиту, зростання витрат виробництва та обмеження

традиційних експортних маршрутів зумовлюють необхідність переорієнтації збутових стратегій на більш гнучкі та адаптивні моделі.

Дослідження показало, що ключовою тенденцією розвитку збуту сталі в Україні є посилення експортної спрямованості у поєднанні з диверсифікацією ринків і каналів реалізації. Підприємства дедалі активніше використовують комбіновані моделі збуту, що поєднують прямі контракти, співпрацю з трейдерами та цифрові інструменти продажу. Такий підхід дозволяє знижувати комерційні ризики, підвищувати гнучкість у роботі з клієнтами та забезпечувати більш стабільні фінансові результати.

Водночас логістичні обмеження залишаються одним із найбільш проблемних аспектів зовнішньоекономічної діяльності металургійних підприємств. Зростання вартості перевезень, обмежена пропускна спроможність інфраструктури та ускладнення митних процедур суттєво знижують конкурентоспроможність української сталі на світових ринках. У цих умовах ефективне управління логістикою перетворюється на стратегічний фактор успішного збуту, що потребує комплексних рішень — від розвитку мультимодальних маршрутів до впровадження цифрових систем управління постачаннями.

Отже, результати аналізу свідчать, що подальший розвиток торгівлі металом в Україні безпосередньо залежить від здатності підприємств інтегрувати збутову, логістичну та маркетингову політику в єдину систему управління. Саме такий підхід створює передумови для підвищення ефективності експорту, зміцнення позицій на міжнародних ринках та формування більш стійкої моделі функціонування металургійної галузі в умовах економічної та геополітичної турбулентності.

РОЗДІЛ 3
УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТОМ ПІДПРИЄМСТВА У ПЕРІОД ВОЄННОГО ЧАСУ

3.1. Організація збуту на нових ринках для підприємств України

В умовах воєнного часу та суттєвих змін у глобальній економіці українські промислові підприємства змушені переглядати традиційні підходи до збутової діяльності та активно шукати нові ринки збуту. Втрата частини традиційних торговельних напрямків, ускладнення логістики та підвищення комерційних ризиків зумовлюють необхідність формування більш гнучкої та адаптивної системи організації збуту, орієнтованої на диверсифікацію зовнішньоекономічних зв’язків.

Організація збуту на нових ринках починається з маркетингової розвідки, яка включає аналіз попиту, платоспроможності споживачів, конкурентного середовища та регуляторних вимог країн-імпортерів. Для українських підприємств особливого значення набуває орієнтація на ринки Європейського Союзу, Близького Сходу, Північної Африки та окремих країн Азії, де зберігається стабільний попит на металопродукцію та промислові товари. Водночас успішний вихід на ці ринки неможливий без адаптації продукції до міжнародних стандартів якості та сертифікації.

Важливим елементом організації збуту є вибір оптимальної моделі виходу на новий ринок. Українські підприємства використовують кілька основних підходів: прямий експорт, співпрацю з міжнародними трейдерами, створення торгових представництв або укладання агентських угод із локальними партнерами. Кожна з цих моделей має власні переваги та обмеження, проте в умовах обмежених фінансових ресурсів найбільш поширеною залишається модель партнерського збуту, що дозволяє зменшити витрати на входження в нове ринкове середовище та швидше адаптуватися до місцевої специфіки.

Окремої уваги потребує управління ризиками при організації збуту на нових ринках. Воєнні фактори, валютні коливання, зміни митного та торговельного регулювання суттєво підвищують рівень невизначеності. У таких умовах підприємства дедалі частіше застосовують інструменти страхування експортних операцій, авансові форми розрахунків, акредитиви, а також диверсифікацію контрактного портфеля за країнами та клієнтами. Це дозволяє мінімізувати фінансові втрати та підтримувати стабільність грошових потоків.

Сучасна організація збуту на нових ринках неможлива без активного використання цифрових технологій. Електронні торгові платформи, CRM-системи, онлайн-переговори, цифровий документообіг значно спрощують процес пошуку партнерів і укладання контрактів. Для українських підприємств цифровізація збуту стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й способом подолання просторових і логістичних обмежень, що виникли внаслідок воєнних дій.

Отже, організація збуту на нових ринках для підприємств України в період воєнного часу є складним багаторівневим процесом, що поєднує маркетинговий аналіз, стратегічне планування, управління ризиками та цифрові інструменти комунікації. Успішна реалізація цієї стратегії дозволяє не лише зберігати експортний потенціал у кризових умовах, а й формувати основу для післявоєнного відновлення та довгострокового розвитку промислових підприємств.

Таблиця 3.1.

Моделі виходу на ринок

Модель виходу на ринок	Сутність моделі	Переваги	Недоліки	Доцільність використання
Прямий експорт	Продаж продукції безпосередньо	Повний контроль над цінами й умовами	Високі витрати на пошук клієнтів, логістику та	Для великих підприємств із досвідом ЗЕД

Модель виходу на ринок	Сутність моделі	Переваги	Недоліки	Доцільність використання
	іноземному покупцю	контракту, вища маржа	юридичний супровід	
Співпраця з міжнародними трейдерами	Реалізація через торговельні компанії-посередники	Швидкий вихід на ринок, зниження комерційних ризиків	Зменшення прибутку через комісію посередника	Для середніх підприємств та новачків на ринку
Агентські та дистриб'юторські угоди	Збут через локальних партнерів у країні-імпортері	Знання місцевого ринку, спрощення комунікації з клієнтами	Обмежений контроль за брендом і цінами	Для ринків із складним регулюванням
Власні торгові представництва	Створення філій або офісів продажу за кордоном	Посилення бренду, контроль збутової політики	Високі організаційні та адміністративні витрати	Для стратегічно важливих ринків
Цифрові торгові платформи	Продаж через онлайн-біржі та B2B-маркетплейси	Низькі витрати входу, швидкий пошук клієнтів	Обмеження для великих партій, нижчий рівень довіри	

Аналіз моделей організації збуту на нових ринках свідчить, що універсального підходу для всіх підприємств не існує, а вибір конкретної стратегії залежить від масштабів діяльності, фінансових можливостей та рівня зовнішньоекономічної компетентності компанії. У сучасних умовах найбільш ефективною є комбінована модель виходу на ринки, яка поєднує співпрацю з трейдерами та агентами на початковому етапі з поступовим переходом до прямих контрактів або створення власних представництв.

Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики входження на нові ринки, зберегти гнучкість збутової політики та забезпечити стійке розширення експортної присутності українських підприємств у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах формування збутової політики на нових ринках дедалі більше визначається не ціновими війнами, а ефективністю організації виробництва та відповідністю міжнародним вимогам сталого розвитку. Використання толлінгових схем дозволяє українським підприємствам інтегруватися у глобальні виробничі ланцюги, зменшуючи фінансові та комерційні ризики. Водночас екологічні стандарти та вимоги до зниження вуглецевого сліду перетворюються на ключовий критерій доступу до ринків ЄС та інших розвинених країн, що змінює підходи до інвестиційної та збутової політики. У цих умовах ціноутворення дедалі більше ґрунтується не лише на собівартості, а й на комплексній цінності пропозиції, що включає екологічність виробництва, стабільність постачання та рівень сервісу.

3.2. Нові ринки та напрямки просування товару

У сучасних умовах трансформації світових торговельних потоків українські промислові підприємства вимушені активно переорієнтовувати свою експортну діяльність на нові та перспективні ринки збуту. Серед них особливе значення набувають ринок Європейського Союзу та країни Африки, які, попри суттєві відмінності у рівні економічного розвитку, створюють для України різні, але взаємодоповнювальні можливості розширення зовнішньоекономічної присутності.

Європейський Союз сьогодні є для України не лише найближчим географічно, а й найбільш передбачуваним та інституційно зрозумілим ринком. Поглиблення економічної інтеграції, дія Угоди про асоціацію та лібералізація торгівлі формують сприятливі умови для виходу українських підприємств на європейські ринки.

Разом з тим специфіка ринку ЄС полягає у тому, що конкуренція тут відбувається не стільки за ціною, скільки за якістю, надійністю постачання та відповідністю екологічним стандартам. Для українських виробників сталі та промислової продукції це означає необхідність переорієнтації збутової стратегії з масового експорту на формування довгострокових партнерських відносин із європейськими споживачами. Особливого значення набувають питання сертифікації, дотримання технічних регламентів ЄС, а також поступова адаптація до вимог «зеленого курсу» та вуглецевого регулювання.

Водночас саме ці вимоги створюють для українських підприємств можливість якісного позиціонування. Компанії, що інвестують у модернізацію виробництва, енергоефективність та екологічні технології, отримують шанс зайняти нішу постачальників не просто сталі, а продукції з підвищеною репутаційною цінністю. У цьому контексті ринок ЄС стає не лише каналом збуту, а й каталізатором технологічного оновлення української промисловості.

На відміну від Європейського Союзу, ринки країн Африки характеризуються високою динамікою зростання попиту на промислову продукцію, зокрема сталь, металоконструкції та матеріали для інфраструктурних проєктів. Активна урбанізація, розвиток транспортної, енергетичної та житлової інфраструктури формують стійку потребу в імпорті металопродукції, що відкриває для українських підприємств значні експортні можливості.

Привабливість африканського напряму полягає також у відносно нижчому рівні технічних та екологічних бар’єрів порівняно з ринком ЄС. Це дозволяє українським виробникам гнучкіше формувати асортимент і швидше адаптувати продукцію до вимог замовників. Водночас специфіка цих ринків зумовлює необхідність використання партнерських моделей

збуту, зокрема через міжнародних трейдерів, агентів або участь у міждержавних проєктах.

Окремим чинником розвитку експорту в країни Африки є можливість застосування толлінгових та кооперaційних схем, які дозволяють інтегрувати українські підприємства у глобальні ланцюги створення вартості. За таких умов підприємство виступає не лише експортером готової продукції, а й учасником міжнародного виробничого процесу, що знижує фінансові ризики та розширює доступ до нових ринків.

Таким чином, орієнтація на Європейський Союз і країни Африки відображає двовекторну стратегію розвитку експорту України. ЄС забезпечує стабільність, високі стандарти та довгострокову перспективу інтеграції у розвинені ринки, тоді як Африка відкриває можливості для швидкого розширення географії збуту та використання потенціалу зростаючих економік. Поєднання цих напрямів дозволяє українським підприємствам не лише диверсифікувати ризики, а й сформувати більш збалансовану модель зовнішньоекономічної діяльності, адаптовану до умов глобальної нестабільності.

Отже, нові ринки збуту для підприємств України сьогодні — це не просто альтернатива втраченим напрямкам, а стратегічний ресурс трансформації експортної політики. Успішне просування на ринках Європейського Союзу та країн Африки потребує різних підходів, проте в обох випадках ключовими чинниками залишаються гнучкість організації збуту, готовність до інституційних змін та орієнтація на довгострокове партнерство з іноземними споживачами.

Управління логістикою в такому випадку здійснюється шляхом дотримання основних принципів в тому числі економії ресурсів, мінімізації часу перебування вантажу в порті та каботаж суден, який дозволяє забезпечувати комплексне зниження собівартості доставки товару.

Таблиця 3.3.

Порівняльні критерії для ринків ЄС та Африки

Критерій	Ринок Європейського Союзу	Ринки країн Африки
Рівень попиту	Стабільний, але зрілий ринок із високою конкуренцією	Динамічно зростаючий попит через урбанізацію та інфраструктурні проєкти
Основні вимоги до продукції	Високі стандарти якості, сертифікація, екологічні норми	Гнучкіші технічні вимоги, орієнтація на функціональність і ціну
Роль екологічних факторів	Ключовий чинник доступу до ринку (ESG, “зелений курс”, вуглецеві вимоги)	Другорядний фактор, але значення поступово зростає
Модель організації збуту	Прямі контракти, довгострокові партнерства, власні представництва	Переважно трейдерські, агентські та проєктні схеми
Фінансові ризики	Помірні, висока платіжна дисципліна	Підвищені комерційні та валютні ризики
Логістична специфіка	Перевага сухопутних маршрутів і мультимодальних перевезень	Орієнтація на морські перевезення та регіональні хаби
Перспективи для українських підприємств	Закріплення на ринку з високою репутаційною цінністю	Розширення географії збуту та швидке нарощування обсягів
Стратегічне значення	Довгострокова інтеграція у європейський економічний простір	Формування нових зон економічної присутності та зменшення залежності від традиційних ринків

Порівняльний аналіз ринків Європейського Союзу та країн Африки свідчить про те, що ці напрями формують для українських підприємств два різні, але взаємодоповнювальні вектори експортної стратегії. Ринок ЄС забезпечує стабільність, високі стандарти та можливості довгострокового партнерства, водночас вимагаючи від виробників технологічної та екологічної модернізації. Ринки Африки, у свою чергу, відкривають простір для швидкого розширення збуту та нарощування обсягів експорту, хоча й супроводжуються підвищеними комерційними ризиками. Поєднання цих напрямів дозволяє українським підприємствам не лише диверсифікувати

експортні потоки, а й сформувати більш гнучку та стійку модель зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобальної нестабільності.

3.3. Формування нових каналів логістики

В умовах воєнного часу та глибокої трансформації зовнішньоекономічних зв'язків формування нових каналів логістики стає для українських підприємств необхідною умовою збереження експортного потенціалу. Руйнування традиційних транспортних маршрутів, обмеження роботи морських портів та зростання ризиків перевезень змушують компанії переходити від усталених схем постачання до гнучких мультимодальних логістичних моделей, що поєднують різні види транспорту та альтернативні торговельні коридори.

Одним із ключових напрямів розвитку нових логістичних каналів є переорієнтація на сухопутні маршрути до країн Європейського Союзу. Залізничні та автомобільні перевезення через західні кордони України перетворилися на головний експортний шлях для промислової продукції, зокрема сталі. Водночас така трансформація виявила низку структурних проблем — різницю в ширині колії, обмежену пропускну спроможність прикордонних переходів та нестачу рухомого складу. Це зумовлює потребу у створенні перевантажувальних хабів, логістичних терміналів та інтермодальних центрів, здатних забезпечити безперервність ланцюгів постачання.

Важливу роль у формуванні нових логістичних каналів відіграє також розвиток дунайського напрямку та альтернативних морських маршрутів. Використання портів Дунаю та співпраця з портовою інфраструктурою країн ЄС дозволяють частково компенсувати втрату традиційних чорноморських маршрутів і зберігати доступ до глобальних ринків. Для

металургійних підприємств це означає можливість підтримувати експортні потоки навіть за умов обмеженого доступу до морської логістики.

Окремим напрямом стає інтеграція українських підприємств у міжнародні логістичні мережі. Співпраця з глобальними експедиторськими та транспортними компаніями дозволяє не лише зменшувати операційні ризики, а й отримувати доступ до сучасних логістичних технологій — систем управління перевезеннями, відстеження вантажів у реальному часі, електронного документообігу. Це формує передумови для переходу від ситуативних рішень до системного управління логістичними потоками.

В умовах зростання вартості перевезень особливого значення набуває економічна оптимізація логістичних каналів. Підприємства дедалі частіше застосовують довгострокові контракти з перевізниками, консолідацію вантажів, а також розвиток складської інфраструктури поблизу кордонів і транспортних вузлів. Такі рішення дозволяють скорочувати витрати, зменшувати час простоїв та підвищувати надійність виконання експортних контрактів.

Не менш важливим чинником є цифровізація логістики, яка перетворюється на ключовий інструмент управління новими каналами постачання. Впровадження TMS- та ERP-систем, електронних платформ бронювання перевезень, систем аналітики логістичних витрат забезпечує підприємствам можливість оперативно реагувати на зміни маршрутів, прогнозувати ризики та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. У результаті логістика перестає бути виключно операційною функцією і стає стратегічним елементом експортної політики.

Отже, формування нових каналів логістики для підприємств України в сучасних умовах є складним багаторівневим процесом, що поєднує інфраструктурну адаптацію, організаційні зміни та цифрову трансформацію. Успішна реалізація цих напрямів дозволяє не лише підтримувати експорт у кризових умовах, а й створює основу для побудови

більш стійкої, гнучкої та конкурентоспроможної логістичної системи у післявоєнний період.

Таблиця 3.5.

Варіанти нових каналів логістики

Логістичний канал	Характеристика	Переваги	Обмеження	Стратегічне значення
Сухопутні маршрути до ЄС (залізниця + авто)	Перевезення через західні кордони України до логістичних хабів ЄС	Стабільний доступ до ринку ЄС, можливість мультимодальних схем	Черги на кордоні, різна ширина колії, дефіцит рухомого складу	Базовий канал експорту в умовах обмеження морських перевезень
Дунайський логістичний коридор	Використання портів Дунаю та перевалка в європейських портах	Вихід на морські ринки, зниження залежності від чорноморських портів	Обмежена пропускна спроможність, сезонні фактори	Альтернативний морський шлях для збереження експортних потоків
Мультимодальні перевезення	Комбінація залізничного, автомобільного та морського транспорту	Гнучкість маршрутів, оптимізація витрат і строків доставки	Складність координації, вищі управлінські витрати	Формування адаптивної логістичної моделі
Логістичні хаби за кордоном	Використання складів і терміналів у країнах ЄС	Скорочення часу доставки кінцевому споживачу, підвищення сервісу	Додаткові витрати на оренду та управління	Посилення присутності на ключових ринках
Співпраця з міжнародними логістичними операторами	Передача частини функцій глобальним експедиторам	Зниження ризиків, доступ до сучасних технологій	Залежність від зовнішніх партнерів	Інтеграція у світові логістичні мережі
Цифрові логістичні платформи	Використання TMS, систем відстеження вантажів, е-документообігу	Прозорість процесів, оперативне управління поставками	Потреба в інвестиціях та ІТ-кадрах	Перехід до логістики нового покоління

На нових маршрутах підприємства стикаються з нестачею інфраструктури, особливо на прикордонних переходах і перевантажувальних терміналах, що призводить до черг і затримок

поставок. Серйозною проблемою є зростання вартості перевезень через дефіцит транспорту, подорожчання пального та страхових послуг. Додається і організаційна складність - необхідність координувати кілька видів транспорту, нових перевізників і логістичних операторів. Часто виникають труднощі з митним та документарним супроводом, особливо при роботі з новими країнами й незнайомими регуляторними вимогами. Окремим ризиком залишається нестабільність маршрутів, пов’язана з воєнними загрозами, політичними рішеннями та змінами у пропускному режимі кордонів. Усе це робить нові логістичні канали більш гнучкими, але водночас - більш ризиковими та дорогими в управлінні, ніж традиційні.

Перевалка сталі через портові термінали є одним із найскладніших елементів логістичного ланцюга експорту, оскільки поєднує в собі значні технічні, організаційні та інфраструктурні виклики. Процес переміщення металопродукції починається з прибуття вантажу до порту залізничним або автомобільним транспортом, після чого здійснюється його розвантаження портальними чи мобільними кранами, навантажувачами або спеціальними захватами для рулонів, листа та заготовок. Далі продукція розміщується на відкритих майданчиках або у складських приміщеннях для тимчасового зберігання, сортується за контрактами та формуються суднові партії, які згодом завантажуються у трюми або на палубу суден. На практиці саме на цьому етапі виникає найбільше проблем, пов’язаних передусім з нестачею сучасних вантажопідіймальних кранів, їх фізичним зносом та обмеженою вантажопідйомністю, що знижує швидкість обробки вантажів і призводить до простоїв суден. Додатковим бар’єром є обмеженість території портових терміналів і складських площ, через що ускладнюється раціональне розміщення металопродукції, зростає ризик її пошкодження та виникають труднощі з оперативною комплектацією партій. Важливу роль відіграє і неефективна внутрішня логістика терміналів, яка проявляється у нестачі тягачів, навантажувачів, а також у відсутності чіткої диспетчеризації руху

вантажів між зонами зберігання та причалами. Окремою проблемою є несинхронізованість роботи різних видів транспорту, коли вагони прибувають раніше суден або, навпаки, судна змушені чекати вантаж через затримки на під'їзних коліях, що призводить до додаткових фінансових витрат у вигляді простоїв і штрафних санкцій. Значний вплив має і людський фактор, адже дефіцит кваліфікованих кранівників та технічного персоналу, а також перевтома працівників у пікові періоди навантаження знижують продуктивність і підвищують ризик аварійних ситуацій. У сукупності ці чинники свідчать про те, що перевалка сталі в портах є не просто допоміжною операцією, а критичним елементом експортної логістики, від ефективності якого безпосередньо залежать строки виконання контрактів, рівень витрат підприємств і конкурентоспроможність української металопродукції на зовнішніх ринках.

Якість сталі в контексті виходу українських підприємств на ринки Європейського Союзу та Сполучених Штатів Америки визначається не лише фізико-механічними характеристиками продукції, а й її повною відповідністю міжнародним стандартам, які регламентують як технологічні параметри, так і хімічний склад металу. Для європейського ринку базовими є стандарти серії EN, зокрема EN 10025 для конструкційних сталей, EN 10083 для сталей підвищеної міцності та EN 10210/10219 для трубної продукції, тоді як у США ключову роль відіграють стандарти ASTM та AISI, наприклад ASTM A36, ASTM A572, ASTM A992 для прокату та конструкційних матеріалів. Відповідність цим стандартам означає, що сталь повинна мати чітко визначені межі міцності, пластичності, ударної в'язкості, а також стабільні показники зварюваності та оброблюваності, що є критично важливим для будівництва, машинобудування та інфраструктурних проєктів.

Особливе значення у цьому контексті має хімічний склад сталі, який безпосередньо впливає на її експлуатаційні властивості та відповідність нормативним вимогам. Європейські та американські стандарти встановлюють жорсткі обмеження щодо вмісту вуглецю, марганцю, кремнію, фосфору та сірки, а також регламентують допустимі концентрації легувальних елементів - хрому, нікелю, молібдену, ванадію та ніобію. Наприклад, для конструкційних сталей за стандартами EN вміст вуглецю зазвичай не перевищує 0,20–0,22 %, що забезпечує добру зварюваність і знижує ризик утворення крихких зон у зварних з’єднаннях, тоді як стандарти ASTM передбачають подібні обмеження для марок A36 та A572, але з дещо іншими допусками щодо марганцю та кремнію. Окремо нормується рівень шкідливих домішок, насамперед фосфору та сірки, оскільки їх підвищений вміст погіршує пластичність і сприяє утворенню тріщин при холодній деформації та зварюванні.

Для українських виробників сталі дотримання цих вимог означає необхідність жорсткого контролю металургійного процесу — від якості сировини до режимів плавки, розкислення та вторинної металургії. У сучасних умовах відповідність стандартам ЄС і США дедалі більше залежить від рівня впровадження технологій позапічної обробки сталі, вакуумування, контролю неметалевих включень та автоматизованих систем аналізу хімічного складу. Саме ці елементи дозволяють забезпечити стабільність якості партій продукції та мінімізувати відхилення, які можуть призвести до рекламацій з боку іноземних замовників.

Важливим аспектом є також документальне підтвердження якості, без якого вихід на європейський та американський ринки практично неможливий. Сертифікати відповідності EN, протоколи випробувань за стандартами ASTM, сертифікація систем управління якістю за ISO 9001 та екологічного менеджменту за ISO 14001 стають не просто формальною вимогою, а інструментом конкурентної боротьби. Для багатьох споживачів

у ЄС і США саме наявність прозорої системи контролю якості та підтверджених показників хімічного складу є вирішальним чинником при виборі постачальника.

Таким чином, якість сталі у контексті відповідності європейським і американським стандартам сьогодні виступає не лише технічною характеристикою продукції, а стратегічним фактором збутової політики українських підприємств. Забезпечення стабільного хімічного складу, дотримання нормативів щодо механічних властивостей і наявність міжнародно визнаної сертифікації формують основу довіри з боку іноземних партнерів і створюють передумови для закріплення української металопродукції на висококонкурентних ринках Європейського Союзу та Сполучених Штатів Америки.

Конкуренція з Китаєм на світовому ринку сталі є одним із ключових викликів для українських металургійних підприємств, оскільки саме Китай протягом останніх десятиліть сформував домінуючу позицію у глобальному виробництві та експорті металопродукції. Завдяки масштабам виробництва, державній підтримці та глибокій інтеграції у світові ланцюги постачання китайські компанії здатні забезпечувати великі обсяги продукції за відносно низькою собівартістю, що створює постійний тиск на ціни на міжнародних ринках. Для українських виробників це означає необхідність конкурувати не лише з окремими компаніями, а з цілою системою промислової політики, яка поєднує фінансові стимули, експортне кредитування та інфраструктурну підтримку.

Особливу складність конкуренція з Китаєм набуває на ринках країн Африки, Близького Сходу та Південно-Східної Азії, де китайська сталь традиційно займає значну частку завдяки ціновій привабливості та комплексним пропозиціям у межах інфраструктурних проєктів. У багатьох випадках китайські постачальники пропонують не лише металопродукцію,

а й повний пакет рішень - фінансування, будівельні послуги, логістику та технічний супровід. За таких умов українські підприємства стикаються з обмеженими можливостями прямої цінової конкуренції і вимушені шукати альтернативні джерела конкурентних переваг.

Водночас конкуренція з Китаєм має й інший вимір - якісний та репутаційний. На ринках Європейського Союзу та США дедалі більшого значення набувають питання відповідності стандартам, простежуваності походження продукції та дотримання екологічних вимог. У цьому сегменті українські виробники отримують можливість позиціонувати свою продукцію як альтернативу масовій китайській сталі, роблячи акцент на стабільності хімічного складу, відповідності стандартам EN та ASTM, а також на готовності працювати у межах жорстких вимог ESG і вуглецевого регулювання. Таким чином, конкуренція поступово зміщується з площини суто цінової боротьби у площину ціннісної конкуренції, де важливу роль відіграють якість, надійність та довгостроковість партнерських відносин.

Окремим аспектом є вплив китайської експансії на структуру світового ринку сталі. Надлишкові виробничі потужності в Китаї періодично призводять до перенасичення ринку та цінових коливань, що ускладнює прогнозування кон’юнктури для всіх експортерів, зокрема й для України. У таких умовах українські підприємства змушені адаптувати свою збутову політику, орієнтуючись не лише на короткострокові вигоди, а на стійкість експортних потоків і диверсифікацію ринків.

Таким чином, конкуренція з Китаєм формує для українських металургійних підприємств подвійний виклик: з одного боку - постійний тиск на цінові параметри та обсяги збуту, з іншого - стимул до технологічного, організаційного та екологічного оновлення. У сучасних умовах успішна стратегія протидії китайській конкуренції полягає не у спробах повторити модель масового дешевого виробництва, а у формуванні ніші на ринках, де вирішальне значення мають якість, відповідність

стандартам та репутація надійного партнера. Саме такий підхід створює передумови для зміцнення позицій української сталі у глобальній системі міжнародної торгівлі.

Розширення географії збуту української сталі в сучасних умовах дедалі більше пов’язується не лише з традиційними ринками Європи чи Африки, а й з формуванням нових точок зростання в країнах Південно-Східної Азії, зокрема в Сінгапурі, Філіппінах, В’єтнамі, Індонезії та Малайзії. Ці ринки привабливі насамперед тим, що перебувають у фазі активного інфраструктурного та промислового розвитку, що формує стійкий попит на металопродукцію для будівництва, суднобудування, машинобудування та енергетики. Для українських підприємств це означає появу не просто нових напрямів експорту, а реальних зон майбутнього зростання, де ще не сформувалася жорстка структура постачальників і є можливість зайняти власну нішу.

Сінгапур у цьому контексті виступає не стільки як великий кінцевий споживач сталі, скільки як регіональний торговельно-логістичний хаб, через який проходять потоки металопродукції до інших країн Азії та Океанії. Наявність тут розвиненої портової інфраструктури, фінансових інструментів та міжнародних трейдерських компаній робить Сінгапур зручним пунктом входу для українських експортерів у ширший азійський ринок. Фактично мова йде про можливість працювати не з одним покупцем, а одразу з цілою мережею регіональних споживачів, використовуючи Сінгапур як платформу для просування продукції.

Філіппіни, своєю чергою, представляють інший тип перспективного ринку — країну з вибуховим попитом на інфраструктурні матеріали. Масштабні державні програми з розвитку транспортної мережі, портів, житлового будівництва та енергетичних об’єктів формують постійну

потребу у сортовому прокаті, арматурі та конструкційних сталях. Для українських виробників це створює можливість не просто епізодичних поставок, а виходу на довгострокові контракти, особливо у сегменті середньоцінової продукції з гарантованою якістю та стабільними обсягами.

Подібну логіку демонструють і ринки В'єтнаму та Індонезії, де стрімка індустріалізація та зростання населення стимулюють будівництво заводів, складів, транспортних вузлів і житлових комплексів. Тут українська сталь може конкурувати не за рахунок мінімальної ціни, а завдяки балансу між якістю та вартістю, що особливо важливо для країн, які прагнуть уникнути залежності від одного постачальника і диверсифікувати джерела імпорту.

Важливим фактором успішного освоєння цих нових ринків є гнучкість організації збуту. На відміну від ЄС, де переважають прямі контракти з кінцевими споживачами, у Південно-Східній Азії ефективною виявляється модель співпраці з міжнародними трейдерами, регіональними дистриб'юторами та участь у проєктних поставках. Це дозволяє українським підприємствам мінімізувати комерційні ризики та швидше адаптуватися до специфіки місцевих ринків - від платіжної дисципліни до логістичних вимог.

Таким чином, Сінгапур, Філіппіни та інші країни Південно-Східної Азії формують для української металургії нову карту зростання, де головну роль відіграють не масштабні обсяги тут і зараз, а потенціал системного розвитку збуту в середньостроковій перспективі. Вихід на ці ринки дозволяє не лише компенсувати втрати традиційних напрямів експорту, а й закласти основу для формування більш диверсифікованої та стійкої моделі зовнішньоекономічної діяльності. По суті, це шанс для українських підприємств перестати бігати за вчорашніми ринками і почати працювати з

тими, де завтра буде реальний рух і нормальні гроші, а не постійна боротьба за виживання.

У сучасних умовах трансформації світових ринків сталі дедалі більшого значення для українських підприємств набуває пошук нових точок зростання експорту, які виходять за межі традиційних напрямів постачання. Особливу увагу в цьому контексті привертають країни Південно-Східної Азії, зокрема Сінгапур, Філіппіни, В'єтнам, Індонезія та Малайзія, які характеризуються високими темпами економічного розвитку та масштабними програмами модернізації інфраструктури. Саме ці ринки формують стійкий попит на металопродукцію для будівництва, машинобудування, суднобудування та енергетики, що створює сприятливі умови для розширення експортної присутності українських виробників.

Сінгапур у цій групі країн відіграє особливу роль як регіональний торговельно-логістичний центр, через який проходять значні потоки промислової продукції до інших країн Азії та Океанії. Для українських підприємств це означає можливість використовувати Сінгапур не лише як кінцевий ринок збуту, а як платформу для виходу на ширший азійський ринок через мережу міжнародних трейдерів, логістичних операторів і фінансових інститутів. Така модель дозволяє мінімізувати бар'єри входу та зменшити комерційні ризики, пов'язані з роботою на віддалених і малознайомих ринках.

Філіппіни, своєю чергою, формують інший тип перспективного попиту, який ґрунтується на активному розвитку транспортної, портової та житлової інфраструктури. Державні інвестиційні програми та залучення іноземного капіталу стимулюють зростання потреби у сортовому прокаті, арматурі та конструкційних сталях. Для українських виробників це відкриває можливості укладання середньо- та довгострокових контрактів, особливо у сегменті продукції з оптимальним співвідношенням ціни та

якості, що є критично важливим для країн з динамічною, але ще нестабільною економікою.

Подібні тенденції спостерігаються і на ринках В'єтнаму та Індонезії, де стрімка індустріалізація, урбанізація та зростання чисельності населення формують довгостроковий попит на металопродукцію для промислових і соціальних проєктів. У цих країнах українська сталь може зайняти нішу надійного альтернативного постачальника, здатного забезпечити стабільні поставки та відповідність міжнародним стандартам якості без надмірної цінової конкуренції з масовими азійськими виробниками.

Важливим чинником ефективного виходу на ринки Південно-Східної Азії є гнучкість збутових моделей. На відміну від європейського напряму, де переважають прямі контракти з кінцевими споживачами, у цьому регіоні більш результативною є співпраця з міжнародними трейдерами, регіональними дистриб'юторами та участь у проєктних поставках. Такий підхід дозволяє українським підприємствам поступово нарощувати присутність на ринку, адаптуючись до локальних умов ведення бізнесу та фінансових практик.

Отже, країни Південно-Східної Азії формують для української металургії новий простір стратегічного зростання, який доповнює європейський та африканський напрями експорту. Орієнтація на Сінгапур, Філіппіни та інші динамічні економіки регіону дозволяє не лише диверсифікувати експортні ризики, а й створює передумови для переходу від ситуативних продажів до системної присутності на перспективних ринках, що у середньостроковій перспективі може стати одним із ключових факторів відновлення та розвитку експортного потенціалу українських промислових підприємств.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження управління збутовою діяльністю промислового підприємства на зарубіжних ринках встановлено, що в сучасних умовах ефективність експорту української металопродукції визначається не лише виробничими можливостями, а насамперед якістю управлінських рішень у сфері збуту, логістики та ринкової адаптації. Воєнний стан, трансформація світових торговельних потоків і зростання конкуренції суттєво змінили умови функціонування підприємств, що вимагає переходу від традиційних моделей експорту до більш гнучких і стратегічно виважених підходів.

У роботі доведено, що сучасна збутова діяльність у металургійній галузі набуває системного характеру, поєднуючи маркетингові, логістичні, фінансові та екологічні аспекти управління. Особливе значення має орієнтація не на короткострокові цінові переваги, а на формування стійких конкурентних позицій, які ґрунтуються на відповідності міжнародним стандартам якості, стабільності хімічного складу продукції та наявності прозорої системи контролю виробничих процесів. Вихід на ринки Європейського Союзу та США підтверджує, що саме якість і репутація постачальника дедалі частіше стають вирішальними чинниками успіху.

Аналіз нових ринків збуту показав, що найбільш перспективними напрямами для українських підприємств є Європейський Союз, країни Африки та держави Південно-Східної Азії, які формують різні, але взаємодоповнювальні можливості розвитку експорту. ЄС виступає як стратегічний ринок з високими стандартами та стабільними правилами гри, Африка - як простір для розширення географії збуту та зростання обсягів, а країни Азії - як точки довгострокового попиту, що відкривають

перспективи системної присутності українських виробників у глобальних ланцюгах постачання.

Дослідження логістичних аспектів експортної діяльності довело, що формування нових каналів постачання є критично важливою умовою збереження конкурентоспроможності української металургії. Переорієнтація на сухопутні маршрути до країн ЄС, розвиток дунайського напрямку, використання мультимодальних схем та інтеграція у міжнародні логістичні мережі дозволяють підприємствам зменшувати ризики та забезпечувати стабільність експортних потоків. Водночас проблеми перевалки сталі в портах, нестача сучасної інфраструктури та кадрові обмеження залишаються суттєвими бар'єрами, подолання яких потребує як інвестицій, так і удосконалення системи управління логістикою.

Окрему увагу в роботі приділено аналізу конкуренції з Китаєм, яка формує для українських підприємств потужний зовнішній виклик. Доведено, що спроби конкурувати з китайськими виробниками виключно за ціною є малоперспективними, тоді як реальні можливості посилення позицій України лежать у площині якісної, технологічної та екологічної диференціації продукції. Орієнтація на стандарти EN та ASTM, дотримання принципів сталого розвитку та впровадження сучасних систем управління якістю створюють основу для формування конкурентних переваг на розвинених ринках.

У підсумку можна стверджувати, що ефективне управління збутовою діяльністю промислового підприємства на зарубіжних ринках повинно ґрунтуватися на підході, який поєднує стратегічне планування, диверсифікацію ринків, розвиток логістичної інфраструктури та орієнтацію на міжнародні стандарти якості. Саме така модель дозволяє українським підприємствам використати їх як точку трансформації та оновлення експортної стратегії, що формує передумови для довгострокового зміцнення позицій України на світовому ринку промислової продукції.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Балабанова Л. В. Маркетинг промислового підприємства : навч. посіб. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 312 с.

2. Бутинець Ф. Ф. Управління збутовою діяльністю підприємства: монографія. – Житомир : ЖДТУ, 2019. – 284 с.

3. Герасимчук В. Г. Міжнародний маркетинг : підручник. – Київ : КНЕУ, 2021. – 540 с.

4. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. – Київ : Знання, 2020. – 376 с.

5. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. Міжнародна торгівля : підручник. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 488 с.

6. Крикавський Є. В. Логістика: теорія і практика : навч. посіб. – Львів : Львівська політехніка, 2020. – 424 с.

7. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О. Економіка підприємства : підручник. – Київ : КНЕУ, 2019. – 512 с.

8. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту : пер. з англ. – Київ : Основи, 2020. – 672 с.

9. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів : пер. з англ. – Київ : Наш формат, 2021. – 392 с.

10. Скібіцький О. М. Управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2022. – 298 с.

11. Хомяков В. І. Логістика зовнішньоекономічної діяльності : підручник. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 364 с.

12. Швиданенко Г. О. Стратегічне управління підприємством : підручник. – Київ : КНЕУ, 2020. – 448 с.

—

Нормативні та аналітичні міжнародні джерела

13. World Steel Association. World Steel in Figures 2023. – Brussels, 2023. – 56 p.

14. OECD. Steel Market Developments. – Paris : OECD Publishing, 2022. – 74 p.

15. European Commission. EU Steel Industry: Strategy and Outlook. – Brussels, 2022. – 68 p.

16. International Energy Agency. Iron and Steel Technology Roadmap. – Paris : IEA, 2020. – 180 p.

17. ASTM International. Annual Book of ASTM Standards. – West Conshohocken, PA : ASTM, 2022.

18. European Committee for Standardization (CEN). EN Standards for Structural Steel. – Brussels, 2021.

19. UNCTAD. World Investment Report 2023. – Geneva : United Nations, 2023. – 240 p.

20. World Bank. Global Logistics Performance Index 2022. – Washington, DC : World Bank, 2022. – 96 p.