

4. Петрова І. Ринок освітніх послуг і ринок праці: проблеми взаємозв'язку та взаємодії // Україна: аспекти праці. №4, 2006. – С. 3-7

S. Kalinina

**PROGRAM AND PURPOSED APPROACH TO RESTRUCTURING OF
EMPLOYMENT IN THE MICRO-LEVEL**

The article investigates the mechanism of staffing and personnel management company that would meet the challenges of rapid implementation of new scientific, technical, organizational and economic ideas in the practice of business, as well as a priori ensured its successful restructuring.

Key words: restructuring, employment, personnel management, personnel policies, motivation of personnel, promotion staff.

УДК 338.33:669(477)(045)

Л.А. Кислова

**НАПРЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЧОРНОЇ МЕТАЛУРГІЇ УКРАЇНИ В
КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАВДАНЬ ДЕРЖАВНО-
ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

Систематизовано напрями диверсифікації стратегічних цілей металургійних компаній світу та інструменти їх реалізації, на основі чого розроблено структурну схему державно-приватного партнерства в сфері технологічної, продуктової та корпоративної диверсифікації металургійної галузі та окреслено напрями державного регулювання чорної металургії.

Ключові слова: диверсифікація, металургійні компанії, чорна металургія, державно-приватне партнерство.

Актуальність проблеми. Тенденція скорочення питомої ваги чорної металургії як у світовому виробництві, так і у виробництві провідних країн світу, найближчим часом не позначиться на українській економіці через відсутність внутрішніх ресурсів для стрімкого зростання інших галузей економіки. Металургійний комплекс і надалі відіграватиме важливу роль в економіці України, спираючись на потужний виробничий потенціал та сировинну базу. Але подальша його трансформація в напрямках модернізації та диверсифікації виробництва, оптимізації корпоративної структури та удосконалення державно-приватного партнерства є об'єктивно необхідною. Цю необхідність обумовлено, перш за все, слабкими конкурентними позиціями українських металургійних компаній на світовому ринку. Безперечно, модернізацію чорної металургії слід розглядати в контексті модернізації всієї економіки, але саме металургія, зберігаючи роль системоутворюючого фактору економічного зростання, є тісно інтегрованою до світового господарства і в цілому розвивається відповідно до глобальних світових тенденцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості розвитку ринку чорних металів знайшли відображення в працях українських та зарубіжних вчених, таких як Ю. Адно [2], Є. Алаєв [3], М. Гриценко, В. Завьялов, В. Лісін [5], А. Локшин, Ю. Макогон, Т. Медведкін, Ю. Чентуков.

Дослідженню проблематики диверсифікації економіки, зокрема ролі сировинного сектору у формуванні та розвитку економіки країни присвячені роботи Ю. Адно [1], В. Амирова [4], Т. Орехової [6], R.Auty [7].

Виклад основного матеріалу. Українська металургія в ході ринкових реформ пройшла складний шлях від хаосу 90-х років через адаптаційний етап захисної реструктуризації. Головними чинниками, що визначили виживання металургії в перехідний період, виявились, по-перше, перетворення її в одну з головних експортних галузей української економіки, і, по-друге, динамічне формування нової організаційної структури і нового механізму управління виробництвом і реалізацією продукції на основі вертикальної інтеграції підприємств до багатопрофільних структур холдингового типу.

З виходом на світовий ринок на початку 90-х років український металургійний комплекс зіткнувся з низкою надзвичайно складних проблем, що визначали зміни світової економіки, особливо в перші роки нинішнього століття, які носять характер довгострокових глобальних тенденцій.

По-перше, світове господарство в 2000-ні роки пройшло етап якісно нового розвитку, важливим показником якого була висока економічна динаміка, в основному за рахунок бурхливого розвитку азійських економік. Досягнуто значного розвитку виробництва і споживання всіх основних металів, в першу чергу сталі. Якщо за період 1970-2000 років щорічне абсолютне виробництво сталі зростало в середньому на 1,2%, то за перші десять років нинішнього століття воно зросло майже на 64%. Зростання попиту викликало зростання цін на всі види металопродукції і, відповідно, основних видів металургійної сировини, що, в свою чергу, ще більше стимулювало зростання світових цін на кінцеву продукцію чорної металургії.

По-друге, виключно потужним чинником зростання галузі є екстенсивне господарське зростання Китаю, який демонструє щорічні темпи зростання ВВП на рівні 8-10%, промисловості -15-18%, металургії – 20-25%, та на частку якого приходиться близько половини світового виробництва сталі. Бурхливе економічне зростання Китаю спирається переважно на розвиток металомістких галузей індустріального сектору – будівництво, транспортне машинобудування, суднобудування, енергетику, металургію. Зростання металургійного виробництва значною мірою забезпечується за рахунок масштабного сировинного імпорту, за обсягами якого Китай також займає перше місце в світі. Попит на сировину формує не тільки Китай, але й сусідні країни динамічного розвитку, в першу чергу, Індія. Все це, в свою чергу, сприяло помітному зростанню цін на металопродукцію. Останніми роками китайська чорна металургія поступово змінює орієнтацію з внутрішнього ринку на світовий.

По-третє, одним з найважливіших чинників розвитку чорної металургії останнім часом стало помітне посилення процесів консолідації, як відображення загальносвітової тенденції глобалізації економіки. Чорна металургія до останнього часу істотно відставала від інших галузей за рівнем концентрації виробництва і зберігала значні резерви розширення масштабів консолідації і інтеграції потужностей, в тому числі на інтернаціональному рівні. Особливого динамізму процеси консолідації набули за останні 5 років, що відображає перегрупування сил на глобальному ринку металів за вказаними вище причинами (відносна стабілізація зростання світової економіки та посилення азійського фактору). При цьому можна відзначити посилення транснаціонального характеру консолідації, підтвердженням чого є виключно агресивна експансія компанії «Міттал Стіл». В перспективі також не виключається можливість масштабних транснаціональних злиттів і утворення в світовій чорній металургії декількох компаній, подібних до «Арселор-Міттал», поява якої у 2006 році призвела до створення ТНК з виробничим потенціалом близько 10% світових

потужностей виплавки сталі.

Одним з найважливіших рушійних факторів консолідації є забезпеченість сировиною, що в комбінації з існуючими виробничими потужностями забезпечить необхідну синергію розвитку бізнесу та зростання капіталізації компаній. Не виключено, що в найближчій перспективі провідними суб'єктами в процесах консолідації світової металургії стануть найпотужніші багатопрофільні сировинні компанії Бразилії та Австралії, на частку яких приходиться більш ніж третина світового виробництва та понад 70% експорту залізної руди. При цьому близько 40% видобутої в світі залізної руди споживає Китай, через що й надалі підтримуватиметься висока кон'юнктура на світовому ринку.

В таких умовах в найбільш сприятливому становищі мають опинитися і українські компанії з традиційною схемою вертикальної інтеграції, які сформували та зберегли власні сировинні дивізіони. Але, незважаючи на позитивні тенденції у зовнішньому середовищі, необхідною складовою подальшого сталого розвитку має стати диверсифікація національної металургійної галузі, яку доцільно реалізовувати в двох напрямках:

Продуктова диверсифікація – розширення асортименту металопродукції та підвищення її якісних характеристик;

Технологічна диверсифікація – нові технології, будівництво і модернізація підприємств.

Продуктову диверсифікацію слід розглядати в різномасштабних та взаємопов'язаних двох площинах. Основна частина продукції й надалі орієнтуватиметься на задоволення масового попиту в різних галузях економіки. В цьому секторі провідну роль відіграють сталь і чавун, що є основними традиційними матеріалами (близько 80%). Продуктовий сегмент спеціальної та якісної металопродукції має скласти 10-15%. І, нарешті, третій високотехнологічний сектор металургійного комплексу, пов'язаний з виробництвом «нових матеріалів» - спеціальних марок сталі, сплавів, композитних матеріалів, - для споживання в інноваційних виробництвах. Одним з важливих чинників в розвитку цих напрямків має стати висока частка витрат на НДДКР, а також необхідність взаємодії розробників та споживачів нових матеріалів у процесі їх створення.

Технологічна диверсифікація пов'язана з модернізацією виробничих потужностей та відбувається еволюційним шляхом. Основними напрямками в світовій практиці є підвищення компактності агрегатів та технологій, зниження питомих витрат, а також удосконалення якісних характеристик і різноманіття продукції за умов обов'язкового підвищення екологічної безпеки виробництва. Поки що диверсифікація української чорної металургії розвивається в таких напрямках:

модернізація виробничих потужностей діючих підприємств з повним металургійним циклом;

будівництво нових спеціалізованих підприємств передільного типу (міні-заводів);

розвиток виробництва продуктів з підвищеною доданою вартістю, так званих нішових продуктів, - труб великого діаметру, рейок, широкого листа тощо.

Диверсифікацію української металургії логічно розглядати у зв'язку з процесами модернізації галузі, які помітно прискорилися після перегляду російською стороною цін на природний газ у 2005 році, адже саме тоді українські металургійні компанії вимушені були динамічно ліквідувати технологічне відставання від світового рівня, накопичене за попередні періоди. Власне, ці технологічні зміни пом'якшили вплив кризової ситуації на національних виробників у 2008 році, інакше втрати ринкових позицій у глобальному середовищі були б більш масштабними.

З модернізацією логічно пов'язаний і процес інтернаціоналізації українського металургійного бізнесу. Участь українських компаній в процесах транснаціоналізації

обґрунтовується тим, що рівень глобалізації економічного життя за останнє десятиліття настільки виріс, що фактично диктує компаніям, незалежно від їхнього походження, міжнародні інвестиційні рішення на основі законів конкуренції (придбання закордонних активів холдингами «Метінвест» та «Індустріальний союз Донбасу»). Загальною причиною переходу до зарубіжного інвестування можна вважати глобальну конкуренцію, яка за умов досягнення певного корпоративного потенціалу і певного ступеня відкритості економіки спонукає компанії до розгортання виробничих операцій за кордоном в якості умови збереження і, тим більше, зміцнення конкурентних позицій. З цієї точки зору, вихід українського бізнесу на міжнародний рівень хоча і є дещо запізненным, але представляється цілком логічним. При цьому українські компанії розвиваються за траєкторією, відмінною від компаній навіть країн динамічного розвитку. Стрімке зростання українського бізнесу протягом останнього десятиліття багато в чому пояснюється більш високим стартовим рівнем технічного і організаційного розвитку, успадкованим від колишнього СРСР і високою адаптивністю до несприятливих умов. При цьому також можна відзначити агресивний характер українського металургійного бізнесу, який не лише купує активи за кордоном, але й розбудовує підприємства за кордоном, створюючи українські ТНК (наприклад, «Метінвест»).

Процес модернізації української металургії має низку серйозних обмежень. По-перше, на більшості напрямів українська металургія знаходиться на стадії типового наздоганяючого розвитку, тобто українські компанії терміново намагаються ліквідувати технологічне відставання, успадковане від СРСР. Модернізація цілком спирається на міжнародний досвід в сфері виробничих та управлінських технологій. Українські компанії, як правило, є технологічними модифікаторами і адаптерами, оскільки їх модернізацію спрямовано на покращення і адаптацію зарубіжних технологічних розробок. Серед головних причин цього варто назвати наступні:

відносно технологічне відставання від світового рівня, яке накопичувалося протягом попередніх 30-40 років, незважаючи на те, що окремі підприємства мали унікальні на ті часи технології;

скорочення фінансування НДДКР протягом останніх десятиліть і відповідно скорочення науково-дослідницького сектору (фундаментальної, галузевої, університетської науки) і деградація багатьох наукових установ, а також системи підготовки фахівців, що в комплексі знижує рівень та конкурентоспроможність вітчизняних інновацій;

істотний спад вітчизняного металургійного машинобудування, яке б забезпечувало поставки устаткування, в тому числі засобів автоматизованих систем управління та інформаційно-комп'ютерної техніки;

перевага в металургії відносно зрілих технологій, в яких динаміка інноваційних змін є досить низькою;

доступність та можливість здобуття сучасних технологічних інновацій на світовому ринку в умовах накопичення значних фінансових ресурсів від експорту протягом останніх років.

Саме тому, незважаючи на активну модернізацію останніх років, зберігаються наступні негативні прояви технологічного відставання в цілому по галузі:

серйозне – майже в чотири рази – відставання за рівнем продуктивності праці від металургії розвинутих країн навіть на провідних українських підприємствах;

низька ефективність використання сировини, наприклад наскрізний коефіцієнт паливно-енергетичних витрат в доменно-сталеплавильному переділі перевищує європейський рівень на 15%, при цьому питомі витрати основних матеріальних ресурсів: електроенергії в 2 рази, газу – в 2,5 рази вищі за усереднені показники чорної металургії країн ЄС [7, с. 118];

високий рівень екологічних забруднень: на частку металургійного комплексу приходиться близько 20% загальних шкідливих промислових викидів;

основою конкурентоспроможності української металопродукції на світовому ринку залишається порівняно низька вартість робочої сили.

По-друге, на майбутнє слід врахувати певну консервативність та обмеженість виникнення принципових технологічних новацій в металургійному виробництві. Основи сучасної чорної металургії сформувалися у другій половині XIX ст. Подальший розвиток галузі відбувався в межах традиційного технологічного ладу і є результатом еволюційних змін, незважаючи на наявність великої кількості локальних технологічних змін. Навіть винахід у минулому столітті таких важливих інновацій, як безперервне лиття сталі не призвів до змін фундаментального металургійного циклу «чавун-сталь-прокат». Тому у виробництві чорних металів навряд чи можна очікувати в найближчій перспективі радикальних технологічних проривів, здатних серйозно змінити усталені тенденції промислового випуску великотоннажної масової металопродукції з високим ступенем стандартизації. Крім того, базові металургійні технології вельми інерційні, а їх удосконалення пов'язано, як правило, з високими витратами. Найважливішим чинником стимулювання технологічних інновацій є ринковий попит і конкурентні позиції компаній. В якості ключових напрямів технологічних інновацій можна виділити наступні:

технологічні інновації, спрямовані на підвищення якісних та споживчих характеристик, а також розширення сортаменту металопродукції;

інновації, пов'язані з розвитком та розширенням інтегрованих систем управління;

інновації в сфері сировинного забезпечення, спрямовані, по-перше, на розвиток ресурсо- і енергозберігаючих технологій, по-друге, на розвиток нових методів розвідування і розробки мінеральних ресурсів, по-третє, на розширення методів утилізації та рециркуляції вторинних ресурсів;

інновації в сфері екології та зниження токсичності металопродукції, спрямовані в тому числі на зниження викидів відповідно до вимог Кіотського протоколу;

інформаційні проекти, спрямовані на розвиток попиту на нові види металопродукції.

Прикладом успішної диверсифікації можна, на нашу думку, визнати розвиток міні-металургії у виробництві сталі, тобто високоефективних спеціалізованих компактних підприємств на основі гнучкого використання існуючих технологічних переділів – електродугової плавки, безперервного лиття, прокатки, тощо. При цьому, звісно, зберігаються та порівняно успішно вирішуються конкретні завдання диверсифікації продуктового сортаменту та підвищення якості металопродукції, призначеної для високотехнологічних та інноваційних галузей.

По-третє, істотною проблемою української чорної металургії є помітна неоднорідність галузевої структури, суттєва диференціація підприємств за технічним рівнем та економічними показниками. Наслідком цього є диспропорція між інвестиційними потребами і інвестиційними можливостями. В галузі можна виділити три групи підприємств:

Перша група – комбінати-лідери (велика п'ятірка: «Азовсталь», Алчевський меткомбінат, «Арселор-Міттал», «Запоріжсталь», ММК ім. Ілліча, - з випуском понад 4 млн. тонн на рік), на частку яких приходиться 69,2% випуску металопродукції в Україні[5];

Друга група – комбінати повного циклу другого ешелону (підприємства з випуском від 1 до 4 млн. тонн на рік), їх інвестиційні можливості є меншими, отже вони можуть проводити модернізацію в умовах фінансової інтеграції до певних груп або за рахунок позикових коштів, що є можливим лише теоретично.

Третя група – підприємства якісної металургії з вузькою продуктовою спеціалізацією, які втратили внутрішній ринок і не змогли закріпитися на світовому. Для цієї групи головним ресурсом виживання має стати залучення зовнішніх джерел фінансування, в основному за рахунок інтеграції до великих холдингів.

Така структурна диференціація блокує можливості технологічної диверсифікації, спрямованої на модернізацію виробничих потужностей. Тому, незважаючи на динамічне зростання інвестицій, зберігається висока частка застарілих основних фондів.

Диверсифікація, як свідчить досвід розвитку світової металургії, в багатьох випадках є важливим чинником подолання економічних проблем компаній за рахунок розширення ринкового маневру і підвищення конкурентоспроможності. В розвитку даного напрямку можна відзначити два моменти. По-перше, природне прагнення компаній до саморозвитку – зростанню за рахунок нових профільних активів, і, по-друге, прагнення підвищити прибутковість бізнесу шляхом проникнення в нові більш привабливі сфери або шляхом виходу з неприбуткових активів. Корпоративна диверсифікація дозволить отримувати більш стабільні доходи, мінімізувати втрати в сферах основної діяльності в періоди криз та циклічних спадів.

І, нарешті, очевидно, що сучасні конкурентні переваги зміщуються в площину нових технологій, нових продуктів, нових форм бізнесу, тобто до сфери, де позиції українських металургійних компаній не є достатньо міцними. Ліквідувати це відставання можна лише шляхом розширення можливостей інноваційних напрямків в металургійному виробництві, переймаючи у світових лідерів технології виробництва і культуру бізнесу. В таблиці 1 систематизовано стратегічні цілі різних моделей корпоративного розвитку металургійних компаній світу.

Таблиця 1

Напрями диверсифікації стратегічних цілей металургійних компаній світу

Стратегічні цілі за обсягами ринку	Основні умови досягнення цілей	Стратегічні цілі за ефективністю	Основні умови досягнення цілей
Збереження частки ринку	Збільшення виробничих потужностей	Орієнтація на виробництво продукції з високою доданою вартістю	<ul style="list-style-type: none"> • Технологічні перетворення • Внутрішня реструктуризація
Збільшення частки ринку	Забезпечення сировинної бази	Зниження витрат	Перенос виробництва в країни з дешевими чинниками виробництва

В світовому металургійному бізнесі на основі дослідження світової практики можна виділити три моделі стратегії розвитку металургійних компаній (табл. 2)

Українські компанії попадають, в основному, до першої групи, а найближчим орієнтиром для українського бізнесу можуть стати компанії третьої групи.

Відмінністю українського сценарію диверсифікації є те, що протягом перших років реформ диверсифікація в металургії носила в багатьох випадках вимушений характер і була спрямована на виживання в умовах економічного спаду. При цьому диверсифікація фактично стала в той час важливим інструментом реструктуризації металургійного комплексу і формування нового корпоративного бізнесу.

В процесі вертикальної інтеграції та невизначеності інститутів зростаючих ринків компанії з метою мінімізації ризиків та оптимізації економічної діяльності вимушені були оточувати себе субпідрядними установами, суміжними структурами та

фінансовими посередниками.

По мірі ринкового реформування та інтеграції в світове господарство різко зросла роль транснаціоналізації, як одного з найважливіших напрямів диверсифікації бізнесу. Слід зазначити, що українська металургія виявилась фактично одним з лідерів глобальної інтеграції вітчизняної промисловості. Цьому й надалі сприятимуть наступні моменти:

По-перше, внаслідок лібералізації зовнішньої торгівлі стрімко зросла міжнародна економічна активність металургійних компаній, які й наразі, незважаючи на низку проблем, що виникли під час світової економічної кризи, мають непогані перспективи в глобальній економіці.

По-друге, в галузі домінує сучасний амбітний менеджмент, здатний не тільки наслідувати світові правила бізнесу в сфері фінансів, стандартів якості, маркетингу, транспортування, інформації, але й конкурувати з провідними світовими компаніями.

По-третє, оптимальні обсяги випуску металопродукції й надалі перевищуватимуть поточні внутрішні потреби, що об'єктивно буде сприяти пошуку нових товарних ніш за кордоном, в якості яких в параграфі 3.1 даної роботи визначено ринки країн Близького Сходу та Північної Африки. Крім того, істотні валютні накопичення, отримані протягом 2000-х років на зовнішніх ринках, активно інвестувалися в зарубіжні проекти.

Таблиця 2

Диверсифікація моделей стратегії розвитку металургійних компаній та інструменти для їх реалізації

	Екстенсивний розвиток		Інтенсивний розвиток
Тип металургійної компанії	Компанії країн з перехідною економікою	Західні компанії	Компанії розвинутих азійських країн
Головні стратегічні цілі	Збільшення частки ринку	Збереження частки ринку та скорочення витрат	Технологічне лідерство та скорочення витрат
Інструменти реалізації	<ul style="list-style-type: none"> розвиток сировинного сегменту для збільшення виробництва; інвестиції у створення та модернізацію існуючих потужностей при нарощуванні абсолютних обсягів виробництва; активні злиття і поглинання в окремих продуктивних сегментах. 	<ul style="list-style-type: none"> злиття і поглинання потужностей в окремих продуктивних секторах, реструктуризація бізнесу з метою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності, перенесення потужностей в країни з низькими витратами. 	<ul style="list-style-type: none"> масштабні інвестиції в НДДКР, головним чином, в технологічні «ноу-хау», вибіркові злиття і поглинання з метою розвитку технологій та розширення бізнесу, аутсорсинг до країн з дешевою робочою силою
Основні ринкові продукти	Металопродукція порівняно простих переділів	металопродукція з високим ступенем готовності (високим рівнем доданої вартості)	диверсифікований сортамент продукції

Досвід розміщення виробництв за кордоном та утворення на території інших країн власності у вигляді філіалів або дочірніх компаній, крім того, дозволяє долати протекціоністські бар'єри. При цьому транснаціоналізація українського бізнесу є стимулом для залучення іноземних інвестицій, хоча б тому, що набуття найпотужнішими металургійними компаніями України статусу ТНК утворить принципово нову економічну, правову та іміджеву атмосферу, що допоможе підвищити рівень довіри до українського бізнесу загалом та усунути більшість звинувачень в позаконному характері його менеджменту.

В той же час події останніх років висвітлили нагальну необхідність втручання держави в економічні процеси шляхом впровадження промислової та структурної політики, як важливого чинника підвищення міжнародної конкурентоспроможності

металургійного виробництва. Особливої актуальності взаємодія між державними органами та бізнесом набуває в світлі останньої світової кризи, що негативно позначилася, насамперед, на реальному секторі економіки, а чорна металургія в результаті скорочення зовнішнього попиту та відсутності внутрішнього опинилася однією з найбільш постраждалих галузей. Металургійні компанії стали лідерами за масштабами термінових кредитних боргів, це спонукало до ревізії інвестиційних проектів з перспективою їх консервації чи відкладення терміну їх виконання на більш пізні періоди.

Висновок. В цих умовах найбільшої актуальності набувають наступні напрями державного регулювання чорної металургії:

фінансова підтримка виробників та споживачів металопродукції, особливо для компаній, що зітнулися з проблемою короткострокової нестачі ліквідності у зв'язку з падінням цін;

координація металургійного виробництва з суміжними галузями економіки (паливно-енергетичний комплекс, залізничний транспорт, машинобудування та будівництво) з використанням методу міжгалузевого балансу;

розвиток НДДКР та координація інноваційної політики в комплексі з виробництвом конструкційних матеріалів;

підтримка попиту шляхом розвитку внутрішнього ринку, яка може виражатися у спільному фінансуванні великих державних інфраструктурних проектів, протекціоністських заходах щодо захисту внутрішнього ринку від іноземного демпінгу, регулюванні цін і тарифів природних монополій;

підтримка і захист українських компаній на зовнішніх ринках, а також забезпечення сприятливих умов імпорту сучасного обладнання для модернізації українських підприємств;

підготовка професійних кадрів, в тому числі працевлаштування та перекваліфікація надлишкової робочої сили;

встановлення та затвердження нових технічних регламентів (стандартів) на продукцію та послуги галузі;

регулювання екологічного стану виробництва.

Більш системно модель державно-приватного партнерства представлено на рисунку 3.



Рис. 3. Структурна схема диверсифікації металургійної галузі України в контексті державно-приватного партнерства

Посткризовий період дозволить реально оцінити стан металургійного комплексу та скоригувати стратегію його розвитку. Діалог уряду та бізнесу має стати основою для розробки стратегічної програми економічного розвитку країни, яка дозволить змодельовати структуру української промисловості в перспективі та визначити в ній місце металургійного комплексу.

Список використаної літератури

1. Адно Ю. Модернизация и диверсификация металлургической отрасли России / [Отв. ред. В.Б. Кондратьев, Ю.Л. Адно].// Минерально-сырьевые ресурсы и экономическое развитие. Сборник научных трудов. – М.: ИМЭМО РАН, 2010. – С. 167-184.
2. Адно Ю. Металлургия: новые тенденции глобального развития / [Отв. ред. С.В. Чебанов].// Мировой кризис: угрозы для России. Материалы совместного заседания Ученого совета ИМЭМО РАН и правления ИНСОП 10.12.2009. – М.: ИМЭМО РАН, 2009. – С. 153-163.
3. Алаев Э.Б. Кризис в мировой металлургической промышленности / [Отв. ред. С.В. Чебанов].// Мировой кризис: угрозы для России. Материалы совместного заседания Ученого совета ИМЭМО РАН и правления ИНСОП 10.12.2009. – М.: ИМЭМО РАН, 2009. – С. 112-121.
4. Амиров В.Б. Австралия: роль сырьевого сектора в диверсификации экономики / [Отв. ред. В.Б. Кондратьев, Ю.Л. Адно].// Минерально-сырьевые ресурсы и экономическое развитие. Сборник научных трудов. – М.: ИМЭМО РАН, 2010. – С. 109-124.
5. Державна служба статистики України: [електронний ресурс]: офіційний сайт. – режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Лисин В.С. Стратегические ориентиры развития черной металлургии в современных условиях / В.С. Лисин. – М.: Экономика. – 2005. – 404 с.
7. Орехова Т.В. Напрями формування стратегічного партнерства у відносинах між Україною та ТНК// Проблеми розвитку внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект: сб. науч. трудов. – Донецк: ДонНУ, 2009. – Ч.1 – С. 117-124.
8. Auty R. Resources based industrialization: [showing the oil in eight developing countries]. / R. Auty // Clarendon press – Oxford UK. – 511 p.
9. Synthesis of four country case studies, the challenge of mineral wealth using resource endowment to foster sustainable development. – WB.: UNCTAD, ICCM – 2006. – 168 p.

L. Kyslova

AREAS OF DIVERSIFICATION OF FERROUS METALLURGY UKRAINE IN THE CONTEXT OF STRATEGIC OBJECTIVES PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

Systematized ways to diversify the strategic goals of metallurgical companies in the world and tools of implementation, based on which the developed diagram of public-private partnership in technology, product and corporate diversification steel industry and outlined directions of state regulation of the steel industry.

Keywords: diversification, steel companies, steel, public-private partnership.