**Я.А. Громова** *(Національна академія управління, м. Київ, Україна)*

# СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ І ПЕРСПЕКТИВИ ЇЇ РОЗВИТКУ

***У статті проаналізовано стан і основні перспективи розвитку металургійної галузі України у контексті її ефективності на світовому ринку металу, запропоновано модель стратегічного позиціонування металургійних активів країни та можливі напрями міжнародного маркетингу.***

***Ключові слова:*** *позиціонування, міжнародна маркетингова стратегія, експорт, ефективність, розвиток, рентабельність EBITDA, продуктивність активів, металургійні підприємства, металургійна галузь.*

***Табл. 2. Рис. 4. Літ. 18.***

**Я.А. Громова** *(Национальная академия управления, г. Киев, Украина)*

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МАРКЕТИНГОВОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ УКРАИНЫ НА МИРОВОМ РЫНКЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕЕ РАЗВИТИЯ

***В статьи проанализированы состояние и основные перспективы развития металлургической отрасли Украины в контексте ее эффективности на мировом рынке металла, предложена модель стратегического позиционирования металлургических активов страны и возможные направления международного маркетинга.***

***Ключевые слова:*** *позиционирование, международная маркетинговая стратегия, экспорт, эффективность, развитие, рентабельность EBITDA, производительность активов, металлургические предприятия, металлургическая отрасль.*

**Y.A. Gromova** *(National Academy of Management, Kyiv, Ukraine)*

# STRATEGIC MARKETING POSITIONING OF IRON & STEEL INDUSTRY OF UKRAINE AT THE WORLD MARKET AND THE PROSPECTS FOR ITS DEVELOPMENT

***The article analyzes the current state and the key development prospects of the iron & steel industry of Ukraine in the context of its efficiency at the world metal market. The model of strategic positioning of the iron & steel assets of the country is suggested as well as the potential directions for international marketing.***

***Keywords:*** *positioning; international marketing strategy; export; efficiency; development; EBITDA margin; assets' productivity; iron & steel enterprises; iron & steel industry.*

**Постановка проблеми.** З огляду на кількість проблем, які існують сьогодні у металургійному комплексі України (енерго-, матеріало-, трудоємність, зношеність виробничих активів, застаріла номенклатура, податкове та екологічне навантаження, транспортна складова, байдужість держави і власників до реальної стратегії розвитку), мало хто замислюється над тим, що очікує основну бюджетоутворюючу галузь країни через 10–20 років, якою буде її позиція серед держав-виробників, які перспективи збуту на світових ринках у майбутньому. Однак усі, хто має відношення до металургії (виробники, споживачі, профспілки, територіальні громади, науковці), згодні з тим, що вирішенню

© *Я.А. Громова, 2013*

цих проблем сприятиме адекватна і дієва «Програма стратегічного розвитку металургійної галузі» на 10–15 років.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню стратегічних проблем металургійної галузі присвячено праці таких науковців, як О.І. Амоша [15], С.С. Аптекар [15], Ю.В. Макогон [6], О.А. Мінаєв [7], Ю.М. Стасовський [9; 10] та ін., аналітиків-практиків [4], державних аналітичних служб [3; 5; 14], аналітичних агенцій світу [17; 18]. Однак єдиної, ефективної, дієвої програми стратегічного розвитку гірничо-металургійного комплексу (ГМК) в Україні не прийнято і досі.

**Невирішені проблеми.** Невирішеними залишаються питання майбутнього чорної металургії України, серед яких стратегічне позиціонування підприємств галузі відносно світових виробників, розробка стратегії розвитку в умовах глобалізації.

**Мета дослідження.** Проаналізувати стан і основні перспективи розвитку металургійної галузі України у контексті світового ринку металу та запропонувати модель позиціонування металургійних активів країни, окреслити можливі стратегічні напрями міжнародного маркетингу металургійних підприємств.

**Основні результати дослідження.** За даними Світової асоціації сталі (WSA) [18], Україна займає восьму сходинку серед світових виробників чавуну та сталі і другу – серед країн СНД завдяки наявності у країні великих металургійних підприємств. В останні роки підприємства ГМК країни поставляли на світовий ринок до 80–85% виробленої продукції. Металургія була й залишається провідною галуззю промисловості України. Обсяги її виробництва забезпечують більше 20% ВВП країни [11].

Гірничо-металургійний комплекс України має багато проблем, які відомі широкому загалу. Слід відмітити, що у кризові роки вони тільки поглиблювались і технологічного прориву та «українського економічного дива» не сталося. Ще у докризові роки державою була затверджена «Програма розвитку та реформування гірничо-металургійного комплексу на період до 2011 року» [1], яка мала суто декларативний характер. У кризовому 2008 р. Кабінет Міністрів України підписав разом з підприємствами галузі «Меморандум порозуміння», який діяв до 2010 р., але й це не поліпшило значною мірою ситуацію у галузі [2].

За останні два роки уряд не проводив структурних реформ, не відкрив нових ринків для експорту металопродукції і не зміг створити умов для постійного росту внутрішнього споживання.

У докризові часи, за умов сприятливої кон'юнктури світових ринків, приріст експорту руди і сталі забезпечували зростання промислового виробництва і ВВП, наповнювали Державного бюджету України. Тому виконанню і контролю «Програми розвитку ГМК» [1] не приділялась належна увага. Однак ситуація, яка склалася, вказує на глибокий спад, який у кращому випадку триватиме до 2014 року.

Ще у 2010 р. Мінпромполітики України було запропоновано Концепцію Державної цільової науково-технічної програми розвитку та реформування гірничо-металургійного комплексу України на період до 2020 р., де розвиток ГМК передбачено здійснювати за такою стратегією:

- орієнтація на конкретні сегменти внутрішнього і зовнішнього ринків, де вітчизняні товаровиробники мають або можуть отримати протягом короткого часу конкурентні переваги, спираючись на внутрішні сприятливі умови національної економіки;
- більш повне використання національних науково-технічних розробок, новітніх результатів фундаментальних і прикладних досліджень за широкого залучення переваг, які відкривають процеси інтеграції і глобалізації;
- поглиблення потенціалу промислово-технологічної переробки та створення умов для вдосконалення відтворювальної структури промисловості за технологічними укладами вищого рівня;
- державне стимулювання випереджаючого розвитку виробництва продукції переробних галузей, насамперед наукоємних і високотехнологічних виробництв, сприяння розробленню та впровадженню у виробництво нових видів продукції, матеріалів і технологій;
- стимулювання виробників до змін моделі ресурсоємного виробництва, впровадження стандартів системи управління навколишнім природним середовищем;
- орієнтація на досягнення ефективного масштабу й розширення складу перспективних технологій, особливо на серединних і завершальних стадіях технологічного циклу, що забезпечують зростання доданої вартості первинних ресурсів.
- створення інституційно-правових основ для запровадження державної підтримки розвитку високотехнологічного та промислового експорту з визначенням відповідного фінансування у Державному бюджеті України [5].

Але й досі положення цієї концепції [5] не були затверджені і не мають засобів для реального втілення.

Для того, щоб розробити ефективну і дієву «програму розвитку», слід визначитись з позицією підприємств галузі відносно світового виробництва у контексті її ефективності, ступенем міжнародної інтеграції і глобалізації, можливістю створення додаткової вартості. Це дозволить сформувати «портфель галузі» і порівняти його з існуючими стратегічними цілями і баченням держави у майбутньому.

В теорії та практиці маркетингу існують різні методики стратегічного позиціонування (конкурентне позиціонування М. Портера [8], матриці БКГ [13], Дженерал Електрик-МакКінсі [16] тощо), але жодна з них повною мірою не відображає потреб і проблем металургійної галузі. Отже, потрібна методика і модель позиціонування, адаптовані до стратегічних завдань металургії у контексті її існування та розвитку в міжнародному маркетинговому середовищі.

Оцінюючи стратегічні перспективи металургійної галузі України на зовнішніх ринках, слід враховувати не лише конкурентні чинники, але й наявність безлічі сегментів ринку, присутність на яких може багато в чому визначати стратегію і політику розвитку металургійних підприємств.

Відомо, що одним з основних джерел розвитку у ринковій економіці є прибуток, а рентабельність як показник економічної ефективності відображає можливість створення додаткової вартості. Розвиток світової металургійної галузі за останнє десятиріччя, процеси міжгалузевої інтеграції і глобалізації

зумовили принципи перерозподілу виробничих активів. З'являються нові металургійні гіганти, тоді як старі, навпаки, намагаються позбутися застарілих і нерентабельних активів. В умовах перенасиченого ринку вертикальна і горизонтальна інтеграція вже давно стала майже єдиним засобом розвитку міжнародного маркетингу, хоча ефективність виробництва – єдиний шлях і мета втілення стратегій розвитку.

У світі вже давно використовується показник ефективності Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA), який дає змогу порівняти зусилля компаній всього світу в отриманні прибутку.

EBITDA – прибуток до вирахування витрат за відсотками, сплати податків і амортизаційних відрахувань. EBITDA служить для визначення конкурентоспроможності й ефективності діяльності компанії, незалежно від рівня і якості її кредиторської заборгованості, податкового режиму і способу розрахунку амортизаційних відрахувань [17].

Для того, щоб визначити і порівняти позиції компаній української металургійної галузі відносно світових компаній, розробити можливі стратегії розвитку, автором запропонована матриця стратегічного маркетингового позиціонування за такими критеріями: рентабельність за EBITDA та продуктивність активів.

Рентабельність за EBITDA (EBITDA margin) розраховується як відношення прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків і амортизаційних відрахувань до виручки від продажів компанії (обіг компанії) [17].

Продуктивність активів як показник кількості виробленої товарної продукції за певний період вагомий для металургійної галузі критерій, що у більшості випадків характеризує кількість сегментів ринку, на яких присутня компанія. Чим більша продуктивність активів, тим більшу кількість сегментів ринку має охопити виробник.

Для даного дослідження були обрані провідні компанії металургійної галузі України та світу. Побудова матриці здійснювалась за характерними лише для металургійної галузі принципами:

- значення основних показників визначаються в середньому за 5 років (це оптимальний строк для того, щоб нівелювати вплив кон'юнктурних коливань на різних ринках і визначити потенціал розвитку). Інформація не повинна бути застарілою, але дані за останній рік чи два не дають змоги визначити міцність позиції підприємства;
- позиціонування компаній за показником рентабельність за EBITDA здійснюється за критеріями, що притаманні металургійній галузі: низькорентабельні, у т.ч. збиткові підприємства (EBITDA margin $< 5\%$), середньорентабельні ($5\% \leq$ EBITDA margin $\geq 25\%$) та високорентабельні (EBITDA margin $> 25\%$). Слід зауважити, що світова фінансова криза значно знизила рівень рентабельності багатьох металургійних компаній світу. Деякі експерти вважають, що досягти докризових показників неможливо [18]. Однак інноваційний шлях розвитку деяких компаній, нові технології маркетингу (у т.ч. міжнародного) дозволяють стверджувати, що це цілком можливо;
- позиціонування компаній за показником продуктивності активів також здійснюється за критеріями, що склалися технологічно і притаманні лише

металургійній галузі: компанії, що мають активи потужністю до 1,5 млн. тонн товарної продукції в рік (виробники одного чи кількох видів кінцевої металопродукції); від 1,5 до 7 млн. тонн (виробники кількох різних видів металопродукції); від 7 до 20 млн. тонн (виробники багатьох видів металопродукції); від 20 млн. тонн (виробники широкого асортименту металопродукції). Подібний розподіл застосовується і Світовою асоціацією сталі [18].

Показники продуктивності активів і рентабельності за EBITDA провідних підприємств металургійної галузі України наведено в табл. 1 та 2.

*Таблиця 1.* **Показники виробництва товарної металопродукції провідними підприємствами галузі у 2007–2011 рр.,** *тис. т**

| № | Найменування підприємства/компанії | рік | | | | | Середнє значення |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | |
| 1. | ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» | 7086 | 5433 | 4463 | 5358 | 4937 | 5455 |
| 2. | *«Метінвест Холдинг»[1], у т.ч.:* | *9646* | *8626* | *7368* | *12931* | *12616* | *12773* |
| 2.1. | ПАТ «Азовсталь» | 5626 | 5045 | 4289 | 5287 | 5317 | 5113 |
| 2.2. | ПАТ «ММК ім. Ілліча» (з 2010 р.) | 5494 | 4284 | 3079 | 3979 | 4710 | 4309 |
| 2.3. | ПАТ «Єнакієвський МЗ» | 2769 | 2687 | 2213 | 2346 | 2589 | 2521 |
| 2.4. | ПАТ «Макіївський МЗ»[2] | 1251 | 894 | 866 | 1318 | 0 | 866 |
| 3. | ВАТ «Запоріжсталь» | 3726 | 3214 | 2773 | 2848 | 3170 | 3146 |
| 4. | *Корпорація «ІСД»[3], у т.ч.:* | *6895* | *6698* | *6551* | *5282* | *6647* | *6415* |
| 4.1. | ПАТ «Алчевський МК» | 3563 | 3757 | 3247 | 2673 | 3639 | 3376 |
| 4.2. | ПАТ «Дніпровський МК ім. Дзержинського» | 3332 | 2941 | 3304 | 2609 | 3008 | 3039 |
| 5. | ПАТ "Донецьксталь" – МЗ" (ДМЗ) | 751 | 637 | 473 | 531 | 426 | 564 |
| 6. | ПрАТ «Донецький електрометалургійний завод» (Істіл-Мечел) | 974 | 1030 | 501 | 757 | 1012 | 855 |
| 7. | ПАТ «ЕМЗ «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна» | 330 | 326 | 177 | 266 | 263 | 272 |

* розраховано за даними [11; 18].

[1] Виробництво товарної металопродукції підприємствами «Метінвест Холдинг», що знаходяться в Україні.

[2] ПАТ «Макіївський МЗ» з 2010 р. знаходиться у складі ПАТ «Єнакієвський МЗ».

[3] Виробництво товарної металопродукції підприємствами «ІСД», що знаходяться в Україні.

Дані, наведені в табл. 1, свідчать, що найбільшу продуктивність активів демонструє «Метінвест Холдинг». Це стало можливим після злиття з Маріупольським металургійним комбінатом ім. Ілліча у 2010 році. Найбільша рентабельність за EBITDA – також у компанії «Метінвест Холдинг» (але це не стосується в останні роки металургійних активів, тому що основна додаткова вартість і прибутки штучно створюються на підприємствах гірничо-видобувного дивізіону компанії).

Представимо отримані дані у вигляді діаграми (рис. 1). Це дозволяє наочно оцінити стан галузі у контексті її міжнародної ефективності й позиціонувати за обраними критеріями, сформувавши таким чином «портфель галузі».

Матрицю стратегічного маркетингового позиціонування «Рентабельність за EBITDA/продуктивність активів» представимо у вигляді 10 основних позицій-сегментів, які найбільш повно характеризують той чи інший вид підприємств (рис. 2):

1. Нішові спеціалісти: високоефективні виробники технологічної, інноваційної продукції, в основному для нових галузей виробництва, не прив'язані до конкретного географічного ринку, виконують спеціалізовані замовлення споживачів, активно використовують усі інструменти міжнародного маркетингу, у тому числі маркетингові комунікації.

*Таблиця 2.* **Показники рентабельності за EBITDA провідних підприємствах галузі у 2007–2011 рр.,** %*

| № | Найменування підприємства/компанії | рік | | | | | Середнє значення |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | |
| 1. | ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» | 27,0 | 26,8 | 3,6 | 10,6 | 13,7 | 16,4 |
| 2. | *«Метінвест Холдинг»*[1], *у т.ч.:* | 31,6 | 36,1 | 23,2 | 27,3 | 25,1 | 28,7 |
| 2.1. | ПАТ «Азовсталь» | 14,7 | 11,0 | 5,5 | 3,0 | 1,8 | 7,2 |
| 2.2. | ПАТ «ММК ім. Ілліча» (з 2010 р.) | 13,3 | 10,7 | 2,4 | 0,8 | -8,4 | 3,8 |
| 2.3. | ПАТ «Єнакієвський МЗ» | 5,0 | 5,3 | -8,0 | -4,8 | 1,9 | -0,1 |
| 2.4. | ПАТ «Макіївський МЗ» | -1,4 | -3,2 | -38,0 | -1,8 | 2,6 | -8,3 |
| 3. | ВАТ «Запоріжсталь» | 11,8 | 4,0 | 1,8 | 4,9 | 1,9 | 4,9 |
| 4. | *Корпорація «ІСД»*[2], *у т.ч.:* | 9,9 | 3,9 | -2,9 | -3,5 | -0,9 | 1,3 |
| 4.1. | ПАТ «Алчевський МК» | 10,3 | 4,1 | 1,9 | 0,6 | 5,4 | 4,5 |
| 4.2. | ПАТ «Дніпровський МК ім. Дзержинського» | 9,4 | 3,6 | -7,8 | -7,5 | -8,4 | -2,1 |
| 5. | ПАТ «Донецьксталь» – МЗ» (ДМЗ) | 4,1 | 3,6 | 4,0 | 3,6 | 7,8 | 4,6 |
| 6. | ПрАТ «Донецький електрометалургійний завод» (Істіл-Мечел) | 5,2 | 12,1 | 3,4 | 2,2 | -0,3 | 4,5 |
| 7. | ПАТ «ЕМЗ «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна» | 14,9 | -0,2 | 4,4 | 8,0 | 4,4 | 6,3 |

* розраховано за даними [12; 17].

[1] Для всіх підприємств «Метінвест Холдинг».

[2] Для підприємств «ІСД», що знаходяться в Україні.

2. Локальні спеціалісти: виробники із середньою ефективністю, що реалізують спеціалізовану продукцію переважно для традиційних галузей, у т.ч. на експорт, частково використовують маркетингові інструменти.

3. Локальні лузери (від англійського loser – той, що відстає, програє): низькоефективні виробники спеціалізованої продукції для застарілих галузей або виробники, що мають застарілу технологію чи обладнання; виробники, які не мають ресурсів зниження собівартості продукції, практично не використовують інструментів маркетингу, можуть частково реалізовувати продукцію на експорт.

4. Регіональні спеціалісти, кастомайзери (від англійського customising – адаптація): високоефективні виробники технологічної продукції високої якості і/або з високим рівнем сервісу для традиційних і нових галузей, з активним внутрішнім і міжнародним маркетингом, можуть бути вертикально і/або горизонтально інтегрованими. Кастомайзери виробляють продукцію, адаптовану під конкретні потреби клієнта, завдяки чому створюють додаткову додану вартість і підвищують рівень ефективності бізнесу.

5. Регіональні спеціалісти: середньоефективні виробники певних видів масової продукції високої і/або стандартної якості для традиційних галузей, з активним чи помірним експортом, можуть бути горизонтально і/або вертикально інтегровані.

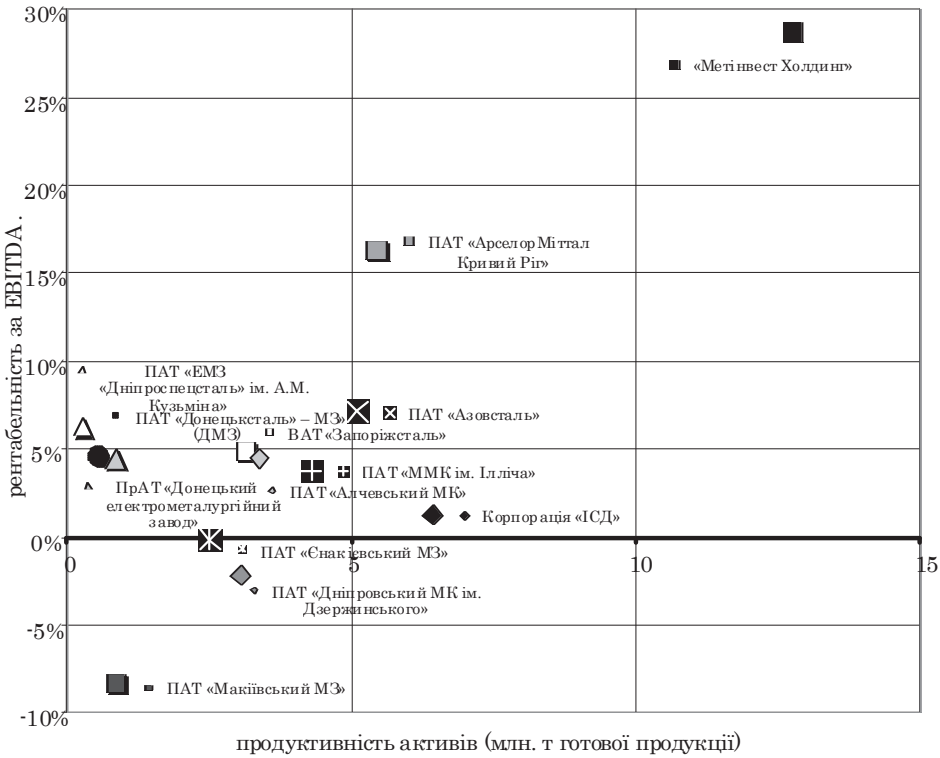


*Рис. 1.* **Діаграма розрахунку матриці «Рентабельність за EBITDA/ Продуктивність активів»,** *розраховано за даними* [11; 12; 17; 18]

6. Регіональні лузери: низькоефективні виробники певних видів масової продукції стандартної або низької якості для традиційних або застарілих галузей, власники застарілих потужностей чи технологій що потребують оновлення, з активним чи помірним експортом, можуть бути горизонтально або вертикально інтегровані.

7. Регіональні лідери: середньо- або високоефективні виробники багатьох видів масової і/або технологічної спеціалізованої продукції високої або стандартної якості, з активним внутрішнім і міжнародним маркетингом, можуть бути 2 типів:

1) консолідатор, інтегрований по горизонталі переважно з компаніями 1-ого, 4-ого, 5-ого видів, по вертикалі – переважно орієнтований на збут та логістику;

2) консолідатор, інтегрований по горизонталі переважно з компаніями 2-ого, 5-ого, 6-ого видів, по вертикалі – переважно орієнтований на забезпечення сировинними, матеріальними, енергетичними ресурсами. Ефективність компаній цього типу може коливатись від середньої до високої і, навпаки, у кризові часи опускатись до низької. Вважається, що чим вища продуктивність активів компанії, тим важче досягнути рівня рентабельності вищого за середній.

| | | *Продуктивність активів (середнє виробництво млн. т готової продукції/рік за 5 років)* | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | *до 1,5 млн. т* | *від 1,5 до 7 млн. т* | *від 7 до 20 млн. т* | *більш 20 млн. т.* |
| *Рентабельність за EBITDA (середня за 5 років)* | *більш 25%* | *1. Нішові спеціалісти* (виробники інноваційної, високотехнологічної продукції для нових галузей, не прив'язані до певного географічного ринку, з активним міжнародним маркетингом). | *4. Регіональні спеціалісти, кастомайзери* (виробники технологічної продукції високої якості або з високим рівнем сервісу для традиційних і нових галузей, з активним внутрішнім і міжнародним маркетингом, можуть бути вертикально і/або горизонтально інтегрованими). | *7. Регіональні лідери* (виробники багатьох видів масової і/або технологічної спеціалізованої продукції високої або стандартної якості, з активним внутрішнім і міжнародним маркетингом) двох типів:<br>*1)* консолідатор, інтегрований по горизонталі з компаніями 1-ого, 4-ого, 5-ого видів, по вертикалі – переважно орієнтований на збут та логістику;<br>*2)* консолідатор, інтегрований по горизонталі з компаніями 2-ого, 5-ого, 6-ого видів, по вертикалі – переважно орієнтований на забезпечення сировинними, матеріальними, енергетичними ресурсами. | *9. Глобальні лідери* (виробники широкого асортименту масової і технологічної продукції, переважно високої якості, з активним міжнародним маркетингом, консолідатори, достатньо інтегровані по вертикалі на збут та забезпечення, по горизонталі – мають будь-яку конфігурацію, але переважно із компаній 1-ого, 2-ого, 4-ого, 5-ого, 7-ого видів. |
| | *5–25%* | *2. Локальні спеціалісти* (виробники спеціалізованої продукції для традиційних галузей, у т.ч. на експорт). | *5. Регіональні спеціалісти* (виробники окремих видів масової продукції високої і/або стандартної якості для традиційних галузей, з активним чи помірним експортом, можуть бути горизонтально і/або вертикально інтегровані). | | |
| | *до 5%* | *3. Локальні лузери* (виробники спеціалізованої продукції для застарілих галузей або виробники, що мають застарілу технологію чи обладнання; виробники, що не мають ресурсів зниження собівартості продукції, частково на експорт). | *6. Регіональні лузери* (виробники певних видів масової продукції стандартної або низької якості для традиційних або застарілих галузей, власники застарілих потужностей чи технологій, що потребують оновлення, з активним чи помірним експортом, можуть бути горизонтально або вертикально інтегровані). | *8. Регіональні збиткові лідери* (виробники багатьох видів масової продукції, стандартної або низької якості, з активним експортом, інтегровані по горизонталі переважно з компаніями 2-ого, 6-ого, іноді 3-ого видів, по вертикалі – недостатньо інтегровані у бік збуту і/або забезпечення). | *10. Глобальні збиткові лідери* (виробники широкого асортименту масової і технологічної продукції, переважно стандартної якості, з активним міжнародним маркетингом, консолідатори, можуть бути недостатньо інтегровані по вертикалі на збут та забезпечення, по горизонталі – мають будь-яку конфігурацію, але переважно із компаній 2-ого, 5-ого, 6-ого, 8-ого видів). |

*Рис. 2.* **Матриця стратегічного позиціонування підприємств ГМК «Рентабельність за EBITDA/Продуктивність активів»,** *авторська розробка*

| | | *Продуктивність активів (середнє виробництво млн. т готової продукції/рік за 5 років)* | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | *до 1,5 млн. т* | *від 1,5 до 7 млн. т* | *від 7 до 20 млн. т* | *більш 20 млн. т.* |
| *Рентабельність за EBITDA (середня за 5 років)* | *більш 25%* | 1. Нішові спеціалісти: Bohler | 4. Регіональні спеціалісти, кастомайзери: Vallourec | 7. Регіональні лідери: Nucor Corporation, Evraz; Severstal; ММК; Metinvest (2-ого типу); Voestalpine; Eregli-Demir; ThyssenKrupp | 9. Глобальні лідери: ArcelorMittal; Hebei Iron@Steel; Baosteel Group; POSCO; Wuhan Iron@Steel; Nippon Steel; Gerdau |
| | *5–25%* | 2. Локальні спеціалісти: ПАТ «ЕМЗ «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна» | 5. Регіональні спеціалісти: Salzgitter AG; ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; ПАТ «Азовсталь» | | |
| | *до 5%* | 3. Локальні лузери: ПАТ «Макіївський МЗ»; ПАТ «Донецьксталь» – МЗ» (ДМЗ); ПрАТ «Донецький електрометалургійний завод» (Істіл-Мечел) | 6. Регіональні лузери: ПАТ «Єнакцівський МЗ»; ПАТ «ММК ім. Ілліча»; ВАТ «Запоріжсталь»; ПАТ «Алчевський МК»; ПАТ «Дніпровський МК ім. Джержинського» | 8. Регіональні збиткові лідери: Індустріальний союз Донбасу | 10. Глобальні збиткові лідери: United States Steel Corporation |

*Рис. 3.* **Приклад стратегічного позиціонування підприємств ГМК згідно з матрицею «Рентабельність за EBITDA/Продуктивність активів»,** *розраховано за даними* [11; 12; 17; 18]

| | | *Продуктивність активів (середнє виробництво млн. т готової продукції/рік за 5 років)* | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | *до 1,5 млн. т* | *від 1,5 до 7 млн. т* | *від 7 до 20 млн. т* | *більш 20 млн. т.* |
| *Рентабельність за EBITDA (середня за 5 років)* | *більш 25%* | 1. Нішові спеціалісти | 4. Регіональні спеціалісти, кастомайзери | 7. Регіональні лідери | 9. Глобальні лідери |
| | *5–25%* | 2. Локальні спеціалісти | 5. Регіональні спеціалісти | | |
| | *до 5%* | 3. Локальні лузери | 6. Регіональні лузери | 8. Регіональні збиткові лідери | 10. Глобальні збиткові лідери |

*Рис. 4.* **Можливі стратегії розвитку підприємств ГМК згідно з матрицею «Рентабельність за EBITDA/Продуктивність активів»,** *авторська розробка*

8. Регіональні збиткові лідери: низькоефективні виробники багатьох видів масової продукції, стандартної або низької якості, з активним експортом, інтегровані по горизонталі переважно з компаніями 2-ого, 6-ого, іноді 3-ого видів, по вертикалі недостатньо інтегровані на збут і/або забезпечення.

9. Глобальні лідери: середньо- або високоефективні виробники широкого асортименту масової і технологічної продукції, переважно високої якості, з активним міжнародним маркетингом, консолідатори, достатньо інтегровані по вертикалі на збут та забезпечення, по горизонталі – мають будь-яку конфігурацію, але переважно із компаній 1-ого, 2-ого, 4-ого, 5-ого, 7-ого видів.

10. Глобальні збиткові лідери: низькоефективні виробники широкого асортименту масової і технологічної продукції, переважно стандартної якості, з активним міжнародним маркетингом, консолідатори, можуть бути недостатньо інтегровані по вертикалі на збут та забезпечення, по горизонталі – мають будь-яку конфігурацію, але переважно із компаній 2-ого, 5-ого, 6-ого, 8-ого видів.

Приклад позиціонування на матриці «Рентабельність за EBITDA/Продуктивність активів» вітчизняних і деяких світових компаній представлено на рис. 3.

Таким чином, «портфель галузі» країни складається переважно з підприємств 2-ого, 3-ого, 5-ого і 6-ого видів, одного регіонального лідера другого типу і одного регіонального збиткового лідера. Все це свідчить про те, що ефективність структури галузі нижча за середню. Металургійна галузь України ризикує втратити джерела створення ефективності й конкурентоспроможності, а отже, і розвитку. Якщо не створити умов для розвитку технологічного оновлення галузі, інноватизації, активного міжнародного маркетингу (за участю держави), кастомізації (орієнтації на споживача і підвищення рівня сервісу), галузь вже не зможе стати ефективною, створювати додану вартість і наповнювати бюджет країни, як це було раніше.

Можливі стратегії розвитку підприємств галузі у контексті підвищення їхньої ефективності представлено на рис. 4.

Окрім стратегій розвитку, на рис. 4 зображені ще й антикризові стратегії, теж спрямовані на зростання ефективності бізнесу (передбачають зменшення продуктивності активів шляхом продажу або перебудови неефективних виробництв та інвестування у розвиток найбільш ефективних).

**Висновок.** Розробляючи Концепцію розвитку металургійної галузі, держава насамперед повинна сприяти формуванню правильного вектора розвитку металургійних компаній країни, що призведе до зростання ефективності. Українські металургійні компанії повинні правильно позиціонувати себе на зовнішніх ринках і забезпечити собі довгострокову ефективність.

1. Про затвердження Державної програми розвитку та реформування гірничо-металургійного комплексу на період до 2011 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.07.2004 №967 // zakon1.rada.gov.ua.

2. Про затвердження Меморандуму порозуміння між Кабінетом Міністрів України та підприємствами гірничо-металургійного комплексу від 10.11.2008: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2009 №1479-р // zakon1.rada.gov.ua.

3. Про затвердження Галузевої програми енергоефективності та енергозбереження на період до 2017 року: Наказ Міністерства промислової політики України від 25.02.2009 № 152 // industry.kmu.gov.ua.

4. *Громова Я.А.* Конкурентный анализ и стратегические перспективы развития экспортных рынков украинской металлургической продукции // Регіональні проблеми та перспективи розвитку ринків збуту промислової продукції: Тези доповідей наук.-прак. конф. – К.: УкрІНТЕІ, 2006. – Т. 2. – С. 36–40.

5. Концепція Державної цільової науково-технічної програми розвитку та реформування гірничо-металургійного комплексу України на період до 2020 року від 27.04.2010 // Міністерство промислової політики // industry.kmu.gov.ua.

6. *Макогон Ю.В., Шпундра М.Г.* Криза у світовій економіці: стратегічні пріоритети металургії України // Стратегічні пріоритети.– 2009.– №1. – С. 86–95.

7. *Минаев А.А., Кисиль В.В.* Концептуальные пути решения основных проблем металлургического комплекса Украины // www.nbuv.gov.ua.

8. *Портер М.* Конкуренция. – М.: Вильямс, 2005. – 608 с.

9. *Стасовский Ю.Н.* Производство проката в Украине: перспективы развития // ugmk.info.

10. *Стасовский Ю.Н.* Стратегия развития ГМК: концептуальные основы инновации // ugmk.info.

11. Статистика // Державний комітет статистики України // www.stat.gov.ua.

12. Фінансово-економічна звітність емітентів // Державна установа «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України» // www.smida.gov.ua.

13. *Хендерсен Б.Д.* Продуктовый портфель // Бостонская консалтинговая группа BCG Review: Дайджест. – Вып. 2. – М: Бостонская консалтинговая группа, 2008. – С. 7.

14. Щодо напрямів реформування металургійної галузі України: Аналітична записка // www.niss.gov.ua.

15. Экономические проблемы черной металлургии Украины: Монография / Под общ. ред. С.С. Аптекаря, А.И. Амоши. – Донецк: ДонГУЭТ, 2005. – 383 с.

16. Enduring Ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix // McKinsey & Company // www.mckinseyquarterly.com.

17. Surperformance SAS. The companies financial reporting // www.4-traders.com.

18. World Steel Association // www.worldsteel.org.

Стаття надійшла до редакції 20.02.2013.