

УДК 658:330.131

JEL Classification: D81, E23, L69

DOI: 10.15587/2706-5448.2020.220559

## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ ГІРНИЧОДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УПРАВЛІННІ ЇХ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Нусінов В. Я., Іщенко М. І., Поліщук І. Г.

Об'єктом дослідження є процес визначення стратегічних орієнтирів гірничодобувних підприємств. Визначені стратегічні позиції компанії Metinvest B.V. (Нідерланди) за матрицею BCG Grows-Share. Виявлено, що це граничне положення між квадрантами «Діти» та «Собаки». Вказано на погіршення кон'юнктури ринку. Встановлено, що позбуватися від стратегічних бізнес-одиноць і основних стратегічних зон господарювання в портфелі недоцільно з урахуванням ефекту «валютного демпінгу». Визначено, що його використання стало можливим в умовах падіння курсу національної валюти по відношенню до основної валюти міжнародних розрахункових операцій. Визначено, що з п'яти ключових стратегічних зон господарювання компанії Metinvest B.V., представлених основними експортними ринками збуту в країни Центральної та Східної Європи, та Азії, обсяги реалізації продукції компанії тільки в Китай мають зростаючий тренд. Зроблено висновок про стадію життєвого циклу «Ріст». Виявлено, що за всіма чотирма ринками Центральної та Східної Європи загальний лінійний тренд спадаючий, а дані стратегічні зони господарювання знаходяться в квадраті «Корови». Сформульовано роль ринків Центральної та Східної Європи в портфелі аналізованої компанії як генераторів грошового потоку («донорів»), які практично не потребують додаткового фінансування. Запропоновано грошові кошти, отримані від збуту залізорудної продукції на ринки Центральної та Східної Європи інвестувати в збільшення поставок в Китай (позиція «Діти»), що володіє найбільшими перспективами зростання в портфелі компанії. Враховано, що для Китаю українські гірничодобувні компанії не є основними постачальниками. Спрогнозовані ключові економічні показники світових лідерів гірничодобувної промисловості до 2025 р. Запропоновано при формуванні стратегічного управління підприємницькою діяльністю українських підприємств враховувати загальносвітову динаміку. Це дозволить правильно розставити пріоритети та сфокусуватися на досягненні конкурентних переваг принаймні на регіональному рівні.

Результатом даного дослідження є розроблені стратегічні орієнтири гірничодобувних підприємств. Використання розроблених стратегічних орієнтирів дозволить запровадити цільовий підхід до управління підприємницькою діяльністю гірничодобувних підприємств, що враховує релевантні умови зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** диверсифікована компанія, ефективність використання активів, конкурентні переваги, стратегічні зони господарювання, темп росту, цільовий підхід.

## **1. Вступ**

Наукові доробки з економіки та управління підприємницькою діяльністю фокусують увагу на статичних явищах [1, 2], містять пропозиції щодо досягнення успіху в підприємстві на основі росту та викликів XXI століття [3, 4]. Із розвитком управлінської парадигми прийшло осмислення важливості науково обґрунтованого підходу до реструктуризації системи управління підприємством [5, 6], а також урахування прогнозування ризиків [7]. Проте такі праці не враховують галузеву специфіку підприємств. Окремі стратегічні аспекти управління підприємствами виділені в роботі [8]. У роботах [9, 10] запропоновані методики, що можуть бути використані для гірничодобувних підприємств та акцентують увагу на інвестуванні як одному із стратегічних пріоритетів їх розвитку. Відтак у науковій літературі фрагментарним є цільовий підхід до управління підприємницькою діяльністю гірничодобувних підприємств, що враховує релевантні умови зовнішнього середовища. Отже, *об'єктом дослідження* є процес визначення стратегічних орієнтирів гірничодобувних підприємств. *Мета роботи* полягає в розробці стратегічних орієнтирів гірничодобувних підприємств в управлінні їх підприємницькою діяльністю.

Доцільність розробки таких орієнтирів підсилюється в нинішній період взаємного накладання економічної й галузевої криз та наслідків пандемії COVID-19. Управління підприємницькою діяльністю гірничодобувних компаній повинно сфокусуватися на стратегічних зонах господарювання. Урахування їх особливостей, а також динаміки, яка прогнозується на найближчі п'ять років повинно забезпечити ключові напрямки для цих компаній у пошуку можливостей виживання та подальшого розвитку. Перелічене вказує на актуальність та своєчасність досліджень стратегічних орієнтирів гірничодобувних підприємств в управлінні їх підприємницькою діяльністю.

## **2. Методика проведення досліджень**

Діалектичний метод, метод аналізу та синтезу використані при вивченні й узагальненні наукових концепцій визначення стратегічних зон господарювання, а також у їх ідентифікації для гірничодобувних компаній. Методи економічного прогнозування використані при визначенні стратегічних орієнтирів гірничодобувних компаній.

## **3. Результати дослідження та обговорення**

За результатами проведеного дослідження авторами виявлено, що в рамках матриці BCG Grows-Share на спаді бізнес-циклу в 2019 р. компанія може перебувати в квадраті «Корови» або «Собаки» в залежності від займаної частки ринку. Тому для вибору стратегії важливо визначити точні позиції компанії. При побудові портфельної матриці для компанії Metinvest B.V. (Нідерланди) пропонується не враховувати металургійний напрямок її бізнесу. Зазначене обумовлено впливом форс-мажорних чинників, що мають непрогнозований характер. До того ж більшість бізнес-одиниць даного напрямку діяльності компанії вийшли з управління та контролю.

При розрахунку параметра матриці «Відносна частка ринку» використано

відношення сумарних (консолідованих) обсягів збуту продукції компанією Metinvest B.V. на внутрішній та зовнішній ринок до обсягів збуту залізорудної сировини найбільшого в світі виробника Vale S.A. (Бразилія). Компанія Vale S.A. входить у велику трійку гірничодобувних мультинаціональних корпорацій поряд з Rio Tinto Limited (Австралія/Великобританія), BHP Group Limited (Австралія/Великобританія). Дані корпорації на підставі олігопольної змови диктують умови та ціни на світовому ринку залізорудної сировини [11]. Для визначення темпу зростання ринку використаний сумарний обсяг попиту по ринках, на які фактично здійснювала збут компанія Metinvest B.V. починаючи з 2006 р. Аналогічні розрахунки проведені для її головного конкурента – компанії Vale S.A. Розраховані значення параметрів темпу зростання ринку та відносної частки ринку по матриці BCG Grows-Share для компанії Metinvest B.V. в порівнянні з компанією Vale S.A. наведені нижче в табл. 1 [11].

**Таблиця 1**

Розраховані параметри темпу зростання ринку та відносної частки ринку по матриці BCG Grows-Share для залізорудного напрямку бізнесу компанії Metinvest B.V. (ретроспекція)

Обсяг збуту залізорудної сировини, млн. тон		Відносна частка ринку Metinvest B. V., %	Середньорічний темп росту ринку, %	
Підприємствами компанії Metinvest B.V.	Компанією Vale S.A.		За ринками збуту компанії Metinvest B.V.	За ринками збуту компанії Vale S.A.
25,65	287	8,94	14,42	8,93

**Примітка:** побудовано на основі даних [11]

На основі отриманих значень параметрів побудовано матрицю BCG Grows-Share для компанії Metinvest B.V. щодо лідера ринку залізорудної сировини – компанії Vale S.A. Відзначимо, що за рахунок різної географії поставок конкуруючих компаній отримані різні значення темпу зростання ринку: Metinvest B.V. – 14,42 %, Vale S.A. – 8,93 %. Так, стратегічними зонами збуту залізорудної сировини компанією Metinvest B.V. є ринки країн Європи та Азії, а компанії Vale S.A. – Європи, Азії та Південної Америки. Дана різниця отримана в основному за рахунок спаду обсягів імпорту в Південній Америці, куди постачає продукцію Vale S.A. Згідно з отриманими стратегічними позиціями компанії Metinvest B.V. по матриці BCG Grows-Share, фактично вона знаходиться в квадраті «Діти», але при цьому позиція компанії максимально наближена до квадранту «Собаки» (зафіксовано граничне положення компанії між квадрантами «Діти» та «Собаки»).

Відзначимо, що особливістю побудови даної матриці є використання обсягів ринку в натуральному вираженні. Однак найважливішою характеристикою попиту є його обсяги в грошових одиницях. Зокрема, на ринку залізорудної сировини відбувається зниження даних обсягів за рахунок зниження цінової кон'юнктури, чого не враховує матриця. У зв'язку з

викладеним можна дати однозначну інтерпретацію позицій залізорудного напрямки бізнесу компанії. При цьому слід урахувати граничне положення згідно матриці, а також інші чинники. Цими чинниками є те, що починаючи з 2013 р. зменшилися обсяги збуту в грошовому вираженні за рахунок зниження цінової кон'юнктури. Крім цього, впали темпи зростання виробництва сталі та попиту на залізорудну сировину в Китаї. У той же час, падіння цінової кон'юнктури на залізорудну сировину майже в 3 рази, починаючи з 2011 р., компенсувалося ефектом «валютного демпінгу» з ростом курсу долара США до гривні приблизно в 3,4 рази. Дана обставина в зв'язку з великою часткою експорту в структурі поставок підприємствами компанії нівелює негативний вплив спаду цін на залізорудну сировину на світовому ринку. Виходячи з цього, допускаємо, що компанія в цілому, як і її підприємства (стратегічні бізнес-одиниці), знаходяться в кризі. З урахуванням неоднозначних позицій компанії по матриці BCG Grows-Share доцільно визначити, як кожна із стратегічних зон господарювання вплинула на фінансовий стан компанії.

З огляду на ситуацію, що склалася, представлену впливом форс-мажорних чинників, для управління підприємницькою діяльністю пропонується:

1. Визначення залізорудного бізнесу компанії як ключового.

2. Зміна основного напрямку залізорудних поставок з внутрішнього ринку на зовнішній. Даний захід пропонується з тієї причини, що велика частина металургійного напрямку бізнесу в Україні сконцентрована на території, яка в поточних умовах є неконтрольованою. При цьому під контролем компанії Metinvest B.V. знаходиться діяльність заводів: Приватне акціонерне товариство «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» (ПРАТ «ММК ім. Ілліча», м. Маріуполь, Україна) та Приватне акціонерне товариство «Металургійний комбінат «Азовсталь» (ПРАТ «МК «Азовсталь», м. Маріуполь, Україна). Їх підприємницька діяльність в середньостроковій перспективі пов'язана з певними ризиками. Акцент на зовнішньоекономічну діяльність є ефективним з огляду на зростання курсу основної розрахункової валюти на міжнародному ринку при поставках залізорудної сировини, долара США до гривні, що дозволяє використовувати ефект «валютного демпінгу». Останній є найважливішим інструментом стратегії для виживання та можливості зростання, який можна використовувати для досягнення прибутковості бізнесу на основі зміни курсу долара до національної валюти. Реалізація вищезазначених заходів дає можливість компанії Metinvest B.V. конкурувати та збільшувати частки на зовнішніх ринках, використовуючи перевагу «валютного демпінгу» та ефекту масштабу поставок компанії за ключовими напрямками. Їх визначення є завданням наступного кроку аналізу.

Слід підкреслити, що внутрішній ринок України з побудови портфельної матриці виключений. При розгляді стратегічних зон господарювання підприємств компанії Metinvest B.V. важливо враховувати, що багато з них здійснюють поставки на одні і ті ж ринки, але при цьому не конкурують між собою. Фактично конкурує з іншими учасниками ринку безпосередньо компанія Metinvest B.V. Дослідження консолідованих поставок є обґрунтованим також з точки зору синергії вертикально-інтегрованої структури. Дана синергія

проявляється за рахунок ефекту масштабу поставок у вигляді скорочення постійних витрат, а також збільшення загальної ринкової сили компанії на кожному ринку (у переговорному процесі). Сукупний середньорічний темп зростання (CAGR) за десятирічний період для ринків компанії в країнах Центральної та Східної Європи склав  $-3,15\%$ , а загальний темп зростання ринку по ним в цей же період склав  $-20,64\%$ . У зв'язку з цим можна констатувати падіння попиту за всіма основними ринками збуту компанії в країнах Центральної та Східної Європи за 10 років, що в середньому становить  $-2,06\%$  в рік: для Чехії темп зростання ринку склало  $-2,41\%$ , Угорщини –  $5,24\%$ , Словаччини –  $0,03\%$ , Польщі –  $2,41\%$ . У той же час компанії України [12] є основними експортерами на європейські ринки збуту, представлені країнами Центральної та Східної Європи з частками щодо основних конкурентів:

- на ринку Чехії: Україна –  $68\%$ , Росія –  $19\%$ , Бразилія –  $12\%$ ;
- на ринку Словаччини: Україна –  $51\%$ , Росія –  $46\%$ ;
- на ринку Угорщини: Україна –  $25\%$ , Росія –  $26\%$ , Швеція –  $26\%$ , Бразилія –  $23\%$ .

Згідно з даними із [11], Україна займає 5 місце та входить в TOP-5 найбільших експортерів залізорудної сировини до Китаю: Австралія –  $50,32\%$ , Бразилія –  $9,54\%$ , ПАР –  $4,91\%$ , Індія –  $2,08\%$ , Україна –  $2,07\%$ . При цьому Metinvest B.V. є однією з найбільших компаній з постачання продукції, конкурує з Приватним акціонерним товариством «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат» (ПРАТ «Полтавський ГЗК», Горішні Плавні, Полтавська область, Україна) при поставках до Словаччини, а також з Публічним акціонерним товариством «Криворізький залізорудний комбінат» (ПАТ «Кривбасзалізрудком», м. Кривий Ріг, Україна) при поставках в Чехію, Угорщину та Польщу. У напрямку експорту до Китаю основним конкурентом компанії є головний експортер на цей ринок – компанія Vale S.A. Для визначення основних стратегічних зон господарювання в портфелі компанії розраховані їх сумарні обсяги поставок по кожному ринку.

Виявлено, що загальний лінійний тренд обсягів збуту залізорудної сировини за основними стратегічними зонами господарювання компанії Metinvest B.V., зокрема Центральної та Східної Європи, є спадаючим. У той же час, для стратегічних зон господарювання Китаю, що має найбільшу частку в світових обсягах імпорту, як і в поставках компанії Metinvest B.V., тренд зростаючий. Проте не зважаючи на спадаючий тренд в країнах східної Європи, компанія знаходиться в квадраті «Корови» за всіма основними її ринками. Це дозволяє стверджувати, що життєвий цикл за основними ринками Центральної та Східної Європи, зокрема Чехії, Словаччини, Угорщини, знаходиться в стані переходу від стадії «Зрілість» (стабільність) до стадії «Спад». Вказане пов'язане з переходом наприкінці ХХ століття до «ери Азії» та зміщенням акценту географії світового виробництва сталі з Європи до Азії. Зауважимо, що з огляду на вивільнення обсягів поставок з внутрішнього ринку, залишати ринки Центральної та Східної Європи недоцільно.

З урахуванням зазначених передумов пропонується наступна стратегія управління підприємницькою діяльністю компанії в розрізі стратегічних зон

господарювання. Необхідно сфокусуватися на основних ринках збуту Центральної та Східної Європи (Чехія, Словаччина, Угорщина, Польща) як джерела доходу. Оскільки ці ринки мають можливість генерувати грошовий потік, забезпечувати прибутковість і конкурентоспроможність за рахунок ефекту «валютного демпінгу». При цьому не виключена і перспектива виходу з цих ринків збуту з квадранта «Корови» в «Зірки» з переходом до стадії «Ріст» на наступному бізнес-циклі з 2022 р. Зазначене пов'язане з наявністю у компанії переваги більш вигідного транспортного плеча, ніж у виробників «Великої трійки», зокрема компанії Vale S.A. Стратегічна зона господарювання Китаю є ключовою для компанії – на неї припадає 66,54 % від загального обсягу поставок залізорудної сировини компанії. Вона знаходиться в квадраті «Діти» та має перспективу росту, тому що генеровані від збуту в Центральну та Східну Європу грошові потоки можна направити на її фінансування, зокрема на забезпечення конкурентних переваг у ціні продукції та її якості. Надалі, внаслідок переходу від стадії «Зрілість» до стадії «Спад» життєвого циклу по ринках Центральної та Східної Європи, необхідно також розглядати можливості поступового перерозподілу вивільнених обсягів збуту з цих ринків до ринку Китаю. Крім цього, важливо розглядати можливість інвестування у заходи, спрямовані на зниження вартості фрахту. При цьому слід зважати на велике транспортне плече (менш вигідне, ніж у ключових конкурентів «Великої трійки») при поставках на ключовий ринок збуту Китаю та підвищення вимог до якості залізорудної сировини. Причиною великих фрахтових витрат також є те, що глибина Суецького каналу (що визначає найкоротший шлях до портів Китаю), обмежує максимальний тип судів Capsize (100 тис. т). При цьому портова інфраструктура в Україні погано розвинена та не завжди дозволяє ефективно завантажувати суди даного типу. Всі ці аспекти привели до зниження конкурентоспроможності продукції Metinvest B.V. на ключовій стратегічній зоні господарювання Китаю. Тому доцільно певні інвестиції спрямувати на фінансування заходів щодо зниження собівартості поставок у даному напрямку. Таким чином, однією зі стратегічно пріоритетних напрямків фінансування заходів за рахунок виручки від реалізації продукції в країні Центральної й Східної Європи, а також Китаю – це розвиток портової інфраструктури та суднобудівної галузі України.

Отже, очевидно, що для успішного управління підприємницькою діяльністю вітчизняних гірничодобувних компаній необхідно урахувати нові тенденції під впливом взаємного накладання економічної та галузевої кризи, а також пандемії COVID-19. Відповідно до прогнозів Міжнародного валютного фонду, скорочення світової економіки складатиме 3 %. Проте не можна зупинити розвиток науково-технічного прогресу, який корелює наразі з Індустрією 4.0. Нові технології проникатимуть все глибше як у фінансову, так і в операційну діяльність гірничодобувних компаній. Останнє призведе до покращення техніко-технологічної бази, інформаційної озброєності та, зрештою, сприятиме підвищенню продуктивності праці. Відомо, що в результаті науково-технічного прогресу фінансові результати діяльності компанії повинні зростати на 5 % [13]. Однак, ураховуючи наслідки пандемії,

на підставі проведеного факторного аналізу, є підстави вважати, що вплив науково-технічного прогресу до 2024 р. надасть можливість росту лише на 2 %. Найбільше це стосується показників рентабельності, забезпеченості та ефективності використання необоротних активів (у тому числі, частки ІТ-капіталу), оборотності запасів, продуктивності праці. Тільки починаючи з 2024 р. вплив науково-технічного прогресу перестане нівелюватися наслідками карантинних обмежень пандемії COVID-19. Тоді відновиться щорічний п'ятивідсотковий ріст зазначених показників у зв'язку із впливом науково-технічного прогресу.

Слід урахувати, що наприкінці 2019 р. змінився рейтинг TOP-40 найбільших за ринковою капіталізацією гірничодобувних компаній, але першу тройку лідерів продовжували очолювати BHP Group Limited (Австралія/Великобританія), Rio Tinto Limited (Австралія/Великобританія) та Vale S.A. (Бразилія) [14]. Ці диверсифіковані компанії є найбільш впливовими, а тому й надалі задаватимуть стандарти та інші цільові показники в області охорони здоров'я, промислової безпеки та ключових економічних показників. У зв'язку із цим, авторами проаналізовані дані їх діяльності, а також інших компаній із TOP-40 світових лідерів галузі з метою прогнозування динаміки ключових економічних показників до 2025 р. Проаналізовані основні економічні показники діяльності компаній:

- Anglo American plc, Великобританія/Південна Африка (диверсифікована компанія);
- Fortescue Metals Group Limited, Австралія (залізна руда);
- Grupo Mexico S.A.B. de C.V., Мексика (диверсифікована компанія);
- Zijin Mining Group Company Limited, Китай (диверсифікована компанія);
- Saudi Arabian Mining Company, Саудівська Аравія (диверсифікована компанія) та ін.

Сукупні величини окремих із проаналізованих показників за 2011–2019 рр. скорочено наведено у табл. 2 [14].

**Таблиця 2**

Динаміка окремих економічних показників TOP-40 найбільших у світі за ринковою капіталізацією гірничодобувних компаній, млрд. дол. США

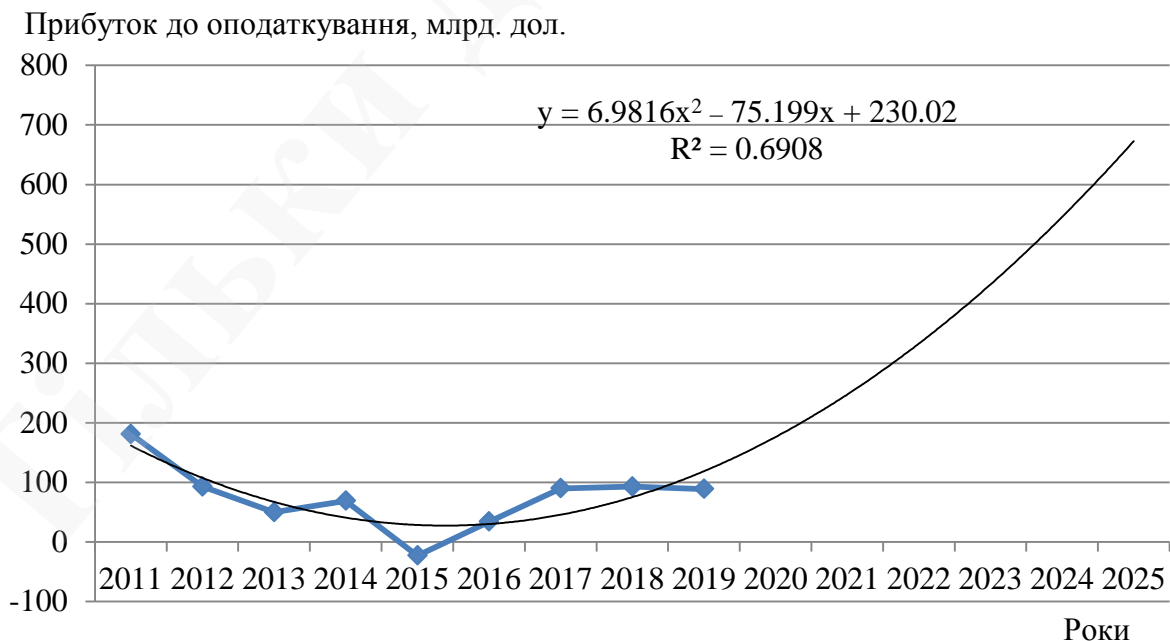
Показник	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Виручка	716	731	719	690	539	496	600	683	692
Операційні витрати	487	553	554	531	448	390	454	518	515
Операційний прибуток	229	178	165	159	91	106	146	165	168
Амортизація основних засобів і нематеріальних активів	26	34	42	48	42	44	41	47	50
Фінансові витрати	6	6	16	15	19	9	11	13	14

Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Прибуток до оподаткування	181	93	50	69	-23	34	90	93	89
Рентабельність операційної діяльності, %	32	24	23	23	17	21	24	24	24
Дивідендні виплати	33	38	41	40	28	16	36	43	55
Грошові кошти	113	104	168	83	82	86	102	101	88
Основні засоби	601	701	712	745	579	616	663	610	649
Загальні активи	1139	1245	1256	1231	1047	1063	1129	1080	1139
Загальна сума зобов'язань	482	563	624	630	569	563	573	540	576

**Примітка:** побудовано на основі даних аналітичного звіту [14]

Слід вказати на такі зміни. Протягом 2018–2019 рр. мав місце ріст виручки на 4 % (692 млрд. дол. США), при зниженні прибутку до оподаткування на 11 % (89 млрд. дол. США) та зростання дивідендних виплат на 25 % (55 млрд. дол. США) [14]. Без урахування входження галузі в кризу та пандемії COVID-19, на основі десятилітньої тенденції ріст прибутку до оподаткування міг би виглядати так, як показано на рис. 1.



**Рис. 1.** Динаміка прибутку до оподаткування TOP-40 найбільших у світі за ринковою капіталізацією гірничодобувних компаній за 2011–2019 рр. (побудовано авторами за даними [14])

Однак, не дивлячись на те, що 2020 р. ще не завершився, але за підсумками півріччя аналітики [14, 15] прогнозують зниження прибутку від операційної



діяльності на 6 %. Це значення не відповідає наведеній динаміці.

У подальших розрахунках не враховувалися дані вузькоспеціалізованих компаній, таких як Kinross Gold Corporation (Канада), Polymetal International plc (Росія), АЛРОСА (Росія), та інших компаній, чия діяльність спрямована до добуток золота, алмазів тощо.

Протягом усього періоду спалаху пандемії COVID-19 ціни на залізну руду трималися на рівні 80 дол. США за 1 т [16]. За прогнозними даними, середня ціна у 2020 р. триматиметься на рівні 90 дол. за 1 т, але у 2021 р. є висока ймовірність її зростання порівняно з 2020 р. на понад 10 дол. за кожен тонну. Світові лідери галузі досягли найбільшого рівня добуток тоді, коли Китай почав відновлювати власну економіку, що припало на I квартал 2020 р. Зростання виручки у 2019 р. не призвело до збільшення прибутку до оподаткування, який у цілому знизився на 11 % за рік (табл. 2). Вагомими причинами негативної динаміки стали ріст зобов'язань з ліквідації наслідків обрушення хвостової дамби в Бразилії, а також знецінення активів (у т. ч. активів Rio Tinto Limited – на суму 3,5 млрд. дол. США). Без урахування величини цих зобов'язань скорочення прибутку до оподаткування склало б 3 %. Аналітики PwC прогнозують також в 2020 р. падіння виручки на 6 % [14]. Для прогнозування динаміки слід урахувати, що згідно очікувань, Китай планує збільшувати фінансування власних інфраструктурних об'єктів. Разом із цим, за оцінками Міжнародного валютного фонду в 2020 р. очікується зростання ВВП Індії на 1,9 %, та в 2021 р. – на 7,4 %. Зазначене сприятиме росту споживання в цій країні. Тому, спираючись на прогнози аналітиків PwC відзначимо, що до 2022 р. пріоритетом гірничодобувних компаній буде добуток, а не капітальні вкладення для розширення діяльності. Через це, а також ураховуючи вимоги антимонопольного законодавства, максимальна ринкова частка лідера галузі (Vale S.A.) становитиме в 2024 р. 25 % із середнім темпом росту 1,06.

Попри відзначене, операційний прибуток у 2019 р. змінився не суттєво. Водночас введення нового міжнародного стандарту фінансової звітності з оренди дало 1 % його зростання. Цей захід сприяв пере класифікації суттєвої частини витрат та віднесення їх на рахунки амортизації [14]. З урахуванням проведених розрахунків, прогнозний середній темп зростання рентабельності витрат за операційним прибутком – 1,1 за 2019–2024 рр. Найвище значення становитиме 0,9 в 2024 р. у VNR Group Limited більш високий темп може бути досягнутий по рентабельності основних засобів (1,6). Найвищий рівень прибутку на кожен долар вкладений в основні засоби в 2024 р. – 1,6 при величині в IV кварталі цього року – 0,4.

У період пандемії виявилася недосконалість моделей глобалізації ланцюгів постачань, принципів економного споживання та методу «точно в строк». Найбільше серед інших постраждали ті компанії, які використовували працю тимчасових працівників, мали невеликі матеріало-сировинні запаси та не були диверсифікованими [16–18]. Усуненням цих недоліків найактивніше почали займатися Anglo American plc та VNR, які запровадили програми підтримки бізнес-зв'язків із місцевими постачальниками. Це надасть змогу протягом 2019–2024 рр. отримати темп зростання оборотності матеріало-сировинних

запасів в розмірі 1,3. При цьому найкращі значення матиме ВНР у II кварталі 2024 р. – 11 та 44 за підсумками цього року.

Попри активний розвиток Індустрії 4.0, політику управління світових гірничодобувних компаній в області цифровізації операційної діяльності можна назвати поміркованою. Нез'ясовно критичним є відсоток керівників компаній, які стурбовані питаннями кібербезпеки: 12 % у 2020 р. проти 21 % у 2108 р. Тоді як у всьому світу їх частка складає 33 % [14]. Виявлено, що до 2025 р. темп зростання питомої ваги ІТ-капіталу в загальній величині основних засобів та нематеріальних активів компаній становитиме 1,1. При цьому найвище значення частки ІТ-капіталу наприкінці періоду буде у ВНР Group Limited на рівні 1 %.

Є підставити вважати, що при збереженій динаміці автоматизації виробництва, зміни, які торкнулися переходу на віддалену роботу, скорочення частки офісних будівель, використання місцевих трудових ресурсів залишаться в майбутньому. При цьому у майбутньому – більш віддаленому, чим п'ятирічний термін. До 2019 р. компанії ВНР Group Limited та інші лідери отримували економію за рахунок підвищення продуктивності загальною сумою понад 12 млрд. дол. США [14]. Компанія Rio Tinto Limited до пандемії практикувала застосування альтернативних моделей використання персоналу, тому вона була найкраще за інших підготовлена до нових викликів. У зв'язку з чим компанія вже в 2020 р. відчула ефекти від скорочення часу на транспортування робітників до робочих місць при збереженні обсягів видобутку. Дана компанія сформувала три центри передового досвіду, що дозволило їй отримувати 1,5 млрд. дол. додаткових грошових потоків через покращення продуктивності, а Anglo American plc взяла на себе зобов'язання збільшити операційний прибуток на 3–4 млрд. до 2022 р. Прогнозується, що продуктивність праці зростатиме найшвидшими темпами у Rio Tinto Limited (1,7 за 2019–2024 рр.) та досягне 73 тис. дол. США на особу у III кварталі 2024 р. при середньорічному значенні 293 тис. дол. США на одну особу.

За рахунок операційної діяльності та із використанням залученого капіталу в 2020 р. продовжували фінансуватися реальні інвестиційні проекти. При цьому порівняно з 2019 р. їх величина скоротилася та склала сукупно близько 50 млрд. дол. США. У 2020 р. прогнозується зниження капітальних вкладень не менше, ніж на 20 % [14]. Зроблені прогнози дозволяють стверджувати про уповільнення темпів капіталовкладень порівняно з попереднім періодом до 2022 р. і поступове їх нарощування до 2025 р. Так, протягом 2019–2024 рр. середній темп оновлення основних засобів прогнозується на рівні 1,35 (при найкращому значенні частки придбаних основних засобів у I кварталі 2024 р. у Vale S.A. 0,14 та середньорічному – 0,56). Успішна реалізація стратегії розвитку цієї Бразильської компанії передбачає темпи росту показників придатності основних засобів та їх віддачі до 2024 р. на рівні 1,17 та 1,38. У цьому ж році, їх величини можуть скласти відповідно 0,94 і 2,8 (при 0,7 для квартального значення обсягу продукції, що припадатиме на 1 дол. основних засобів).

Вважаємо доцільним вказати на зростання відсоткових позик та ріст співвідношення позикових і власних коштів у гірничодобувних компаніях, який у 2019 р. склав 31 % при 29 % у 2018 р. Зростання короткострокових

зобов'язань пов'язане із необхідністю погашення частини довгострокової заборгованості, термін оплати якої підійшов саме в 2019 р. Динаміка величини заборгованості поступово скорочувалася, наближаючись до значень у 2013 р. За період 2015–2019 рр. частка короткострокових позик у загальній сумі зобов'язань світових лідерів гірничодобувної галузі коливалася несуттєво, у межах від 16 % (2015 р.) до 18 % (2019 р.). Чистий оборотний капітал, який у 2015 р. складав 38 млрд. дол. США, найбільше зріс у 2017 р. – 48 млрд. дол. США, а в 2019 р. скоротився на 34 % [14]. Виявлено невеликий темп росту коефіцієнту поточної ліквідності протягом 2015–2018 рр. (з 1,41 до 1,63) і послідує падіння в 2019 р. до 1,41 (фактично до рівня 2015 р.). Визначення ключових точок зміни тенденцій значень показників ліквідності дозволило спрогнозувати темп зростання відповідних коефіцієнтів (1,05 для поточної ліквідності за 2019–2025 рр.).

Відомо, що близько 85 % енергії, яку споживають шахти – це викопне паливо. Попит на енергію у гірничодобувних компаній суттєво зростає через зниження вмісту залізної руди в наявних родовищах. У зв'язку із цим процес добутку стає все більше енергомістким та водомістким. Разом із цим, у 2030 р. спливає термін, позначений Міжурядовою групою експертів зі зміни клімату відносно скорочення глобальних викидів удвічі. Граничне значення питомих викидів забруднюючих речовин у атмосферне повітря для гірничо-збагачувальних комбінатів повинно скласти 0,3 кг/т, для шахт – 0,041 кг/т. Це вимагає вже не стільки стратегічних, але й оперативних заходів з боку компаній. Крім того, зростає вплив на гірничодобувні компанії з боку всесвітніх та інших міжнародних організацій. Зокрема, Всесвітній банк розробив ініціативу добутку корисних копалин, який зберігає клімат. Інвестори на чолі з Правлінням пенсійного фонду Церкви Англії та Шведською радою з етики фондів створили ряд ініціатив. Серед них – ініціативи з підвищення безпеки гірничих робіт та хвостосховищ та встановлення міжнародного стандарту щодо хвостосховищ. Все це, а також чинники, пов'язані із скороченням витрат виробництва, спонукатимуть компанії активніше впроваджувати заходи із зниження матеріаломісткості та енергомісткості продукції. Прогнозується, що найбільший темп скорочення матеріаломісткості становитиме за 2019–2024 рр. (0,55), при цьому найкраще відношення величини матеріальних витрат до обсягів продукції досягне 0,05 у 2024 р. на Vale S.A. Ця ж компанія може стати лідером по скороченню споживання електроенергії. Темп зниження енергомісткості прогнозується на рівні 0,6, а найкраще значення – 0,03.

Отже, наявні прогнози характеризують в цілому стійке фінансове становище світових лідерів гірничодобувної промисловості. Разом із цим, в українських гірничодобувних підприємств набагато більше труднощів не тільки фінансового, але й геополітичного характеру.

#### **4. Висновки**

Таким чином, визначені стратегічні позиції компанії Metinvest B.V. за матрицею BCG Grows-Share. Виявлено, що це граничне положення між квадрантами «Діти» та «Собаки». Вказано на погіршення кон'юнктури ринку.

Встановлено, що позбуватися від стратегічних бізнес-одиниць і основних стратегічних зон господарювання в портфелі недоцільно з урахуванням ефекту «валютного демпінгу». Визначено, що його використання стало можливим в умовах падіння курсу національної валюти по відношенню до основної валюти міжнародних розрахункових операцій. Визначено, що з п'яти ключових стратегічних зон господарювання компанії Metinvest B.V., представлених основними експортними ринками збуту в країни Центральної та Східної Європи, та Азії, обсяги реалізації продукції компанії тільки в Китай мають зростаючий тренд. Зроблено висновок про стадію життєвого циклу «Ріст». Виявлено, що за всіма чотирма ринками Центральної та Східної Європи загальний лінійний тренд спадаючий, а дані стратегічні зони господарювання знаходяться в квадраті «Корови». Сформульовано роль ринків Центральної та Східної Європи в портфелі аналізованої компанії як генераторів грошового потоку («донорів»), які практично не потребують додаткового фінансування. Запропоновано грошові кошти, отримані від збуту залізорудної продукції на ринки Центральної та Східної Європи інвестувати в збільшення поставок в Китай (позиція «Діти»), що володіє найбільшими перспективами зростання в портфелі компанії. Враховано, що для Китаю українські гірничодобувні компанії не є основними постачальниками. Спрогнозовані ключові економічні показники світових лідерів гірничодобувної промисловості до 2025 р. Запропоновано при формуванні стратегічного управління підприємницькою діяльністю українських підприємств враховувати загальносвітову динаміку. Це дозволить правильно розставити пріоритети та сфокусуватися на досягненні конкурентних переваг принаймні на регіональному рівні. У результаті дослідження розроблені стратегічні орієнтири гірничодобувних підприємств. Використання розроблених стратегічних орієнтирів дозволить запровадити цільовий підхід до управління підприємницькою діяльністю гірничодобувних підприємств, що враховує релевантні умови зовнішнього середовища.

Напрямок подальших досліджень є розробка комплексного механізму імплементації визначених стратегічних орієнтирів у моделі стратегічного управління підприємством.

### Література

1. McConnell, C. R., Brue, S. L., Flynn, S. M. (2009). *Economics: Principles, problems, and policies*. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 917.
2. Laplume, A., Yeganegi, S. (2009). *Entrepreneurship Theories*. Spring. Available at: <https://www.entrepreneurshiptheories.com/about/>
3. Davidsson, P.; Katz, J., Shepherd, S. (Eds.) (2003). The Domain of Entrepreneurship Research: Some suggestions. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 6, 315–372. doi: [http://doi.org/10.1016/s1074-7540\(03\)06010-0](http://doi.org/10.1016/s1074-7540(03)06010-0)
4. Druker, P. (2012). *Menedzhment. Vyzovy XXI veka. Mann, Ivanov i Ferber*. Available at: <https://www.libfox.ru/405163-11-piter-druker-menedzhment-vyzovyxxi-veka.html#book>
5. Drljača, M. (2015). Restructuring of the management system and the role of top management. *Quality for Future of the World, International Academy for Quality*. Budapest.

6. Tiller, S. R. (2012). Organizational Structure and Management Systems. *Leadership and Management in Engineering*, 12 (1), 20–23. doi: [http://doi.org/10.1061/\(asce\)lm.1943-5630.0000160](http://doi.org/10.1061/(asce)lm.1943-5630.0000160)
7. Susca, P. T. (2018). Using processes to prevent and predict risk. *Professional Safety*, 63 (8), 18–21.
8. Mishchuk, I. (2020). Evaluation of the performance of implementation of strategic measures of ensuring economic security of enterprises. *Technology Audit and Production Reserves*, 2 (4 (52)), 4–10. doi: <http://doi.org/10.15587/2312-8372.2020.199962>
9. Kashubina, Yu. B., Mishchuk, Ye. V. (2015). Definititsii ekonomichnoi katehorii «investytsiina bezpeka». *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 2, 12–18.
10. Mishchuk, I. V. (2017). Determination of Components of Investment Attractiveness of Enterprises and Industries as Factors of their Securit. *Problemy ekonomiky*, 1, 94–104.
11. Babets, Ye. K., Melnykova, I. Ye., Hrebenuk, S. Ya., Lobov, S. P. (2015). *Doslidzhennia tekhniko-ekonomichnykh pokaznykiv hirnychodobuvnykh pidpriemstv Ukrainy ta efektyvnosti yikh roboty v umovakh zminnoi koniunktury svitovoho rynku zalizorudnoi syrovyny*. Kryvyi Rih: Vydavnychi dim, 390.
12. Ukrpromvneshekspertiza (2016). *Sovremennoe sostoianie i ozhidaemoe razvitie rynku ZHRS v sleduiuschem godu*. Ezhegodnii prognoz. Available at: <http://www.expert.kiev.ua/>
13. Rozenplenter, A. E., Shirokoradova, B. R. (1984). *Osnovy upravleniia sozdaniem novoi tekhniki*. Kyiv: Vischa shkola, 160.
14. Analitychnyi zvit PwC (2020). *Hirnochydobuvna promyslovist: iz zapasom syl ta resursiv*, 32.
15. *Pidsumky roboty HMK Ukrainy u 2019 r.* Available at: <http://www.ukrmetprom.org/pidsumki-roboti-gmk-ukraini-u-2019-r/>
16. *Metallurgii: globalnye trendy 2020*. Available at: <https://gmk.center/wp-content/uploads/2020/03/Metallurgiya-Globalnye-trendy-2020.pdf>
17. *Pidsumky roboty HMK Ukrainy za I pivrichchia 2020 r.* (2020). Available at: <http://www.ukrmetprom.org/pidsumki-roboti-gmk-ukraini-za-i-pivri>
18. *Ukraina v svitovomu metalurhiinomu vyrobnytstvi za 6 misiatsiv 2020 r.* Available at: <http://www.ukrmetprom.org/ukraina-v-svitovomu-metalurhiinomu-v-13/>