

Валентин Я. Лівшиць

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ (НА МАТЕРІАЛІ КОМПАНІЇ МЕТІНВЕСТ)

Дана публікація присвячена актуальній проблемі дослідження світових тенденцій розвитку ринку залізорудної продукції та диверсифікації діяльності українських металургійних підприємств на міжнародних ринках. Мета статті полягала в аналізі основних сучасних стратегій диверсифікації, що застосовуються українськими металургійними підприємствами на глобальних ринках, а також у виявленні особливостей реалізації цих стратегій на прикладі компанії Метінвест. В статті наведені результати дослідження стану світового ринку залізорудної продукції, а також аналізується диверсифікація як ключова стратегія, що забезпечує різноманіття виробництва та сприяє зменшенню ризиків, пов'язаних із коливаннями ринкових умов.

Ключові слова: металургія, залізорудна продукція, стратегія підприємства, металургійний ринок, диверсифікація.

Табл. 1. Літ. 23.

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-281-14-22

Valentyn Livshyts*

ANALYSIS OF THE STRATEGY OF DIVERSIFICATION OF THE ACTIVITIES OF UKRAINIAN METALLURGICAL ENTERPRISES ON INTERNATIONAL MARKETS (BASED ON MATERIALS OF THE COMPANY METINVEST)

This publication addresses the pressing issue of examining global trends in the iron ore market and the diversification efforts of Ukrainian metallurgical enterprises in international markets. The article aims to analyze the primary contemporary diversification strategies employed by these enterprises and to explore the unique aspects of their implementation, particularly through the case study of Metinvest. The findings presented in the article include an analysis of the global iron ore market and highlight diversification as a crucial strategy that enhances production variety and mitigates risks linked to market fluctuations.

Keywords: metallurgy, iron ore products, enterprise strategy, metallurgical market, diversification.

Peer-reviewed, approved and placed: 03.11.2024.

Постановка проблеми. Ринок залізорудної продукції відіграє важливу роль у світовій економіці, а його розвиток має значний вплив на економічний розвиток країн та регіонів, які залежать від цієї сировини. Зростання світового виробництва сталі в останні роки та значні інфраструктурні проекти, такі як Akkuyu Nukleer Gus Santrali у Туреччині, New Administrative Capital Project в Єгипті, Jubail Industrial City у Дубаї [1], обумовлюють постійне зростання попиту на залізорудну продукцію у всьому світі, у зв'язку з чим дослідження світових тенденцій розвитку ринку залізорудної продукції набувають надзвичайної актуальності та значущості для розуміння та аналізу подальшого розвитку цієї галузі.

* National University "Zaporizhzhya Polytechnic". Ukraine.

Ключовим підходом до стійкого розвитку ринку залізорудної продукції, на думку багатьох дослідників (М. Багорка, І. Білоткач [2], Д. Бергер [3], Ф. Котлер [4], Е. Богуславський, А. Черниченко [5]) є стратегія диверсифікації, яка забезпечує різноманітність виробництва та дозволяє зменшити ризики внаслідок зміни ринкових умов, а також є ключовим фактором сталого розвитку цього сектора.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вперше поняття “диверсифікація” з’явилося ще у 60-70 роки ХХ століття, коли І. Ансофф та М. Горт здійснили перші дослідження диверсифікації і інтеграції. У подальшому, питання пов’язані з диверсифікацією розроблялися у багатьох дослідженнях. Дж. Беррі [7], Ф. Котлер та Дж. Макдугал [8] розглядають важливість правильного планування та виконання стратегії диверсифікації. М. Портер [9], Х. Кім та Р. Хостісон [10], досліджують різні аспекти інтеграції підприємств в інші галузі, Д. Стрикланд, А. Томпсон [11] – можливі переваги та ризики цього процесу. Серед українських вчених проблему диверсифікації також досліджували О. Бондаренко, В. Комариста [12] в аспекті диверсифікації продукції задля залучення нових клієнтів; Н. Глушенко, О. Копот [13] аналізували вплив розширення ланцюгів виробництва (горизонтальна диверсифікація) на зниження втрат та контрольованість якості продукції. Н. Куденко [14] узагальнює поняття як стратегію збільшення конкурентоспроможності компанії та стверджує, що диверсифікація може допомогти компанії збільшити свою частку на ринку, знизити ризики та підвищити прибутковість. І. Мітрофанов, Н. Мазур [15] досліджують диверсифікацію міжнародної діяльності металургійних підприємств в умовах глобалізації економіки.

Аналіз визначення поняття “диверсифікація” демонструє розбіжність розуміння учених її суті та засвідчує використання різних підходів до його розуміння. Відомі вчені як І. Ансофф [6], Дж. Бері [7], М. Горт, а також українські дослідники І. Куденко [14], А. Богуславський, А. Черниченко [5], розглядають диверсифікацію як стратегію. В той час як Ф. Котлер [4], Р. Кунц, та вітчизняні Н. Рудик [16] і М. Багорка [2] розуміють суть явища як процес. Також варто відмітити і Х. Марковіца [17], який вбачає сутність диверсифікації через відмінність інвестиційних проектів одного інвестора щодо їхніх профілів ризику та прибутку.

Мета дослідження. Розробка нових видів продукції, розширення географії виробництва, а також впровадження новітніх технологій виробництва – це ті фактори, які вимагають постійного ретельного аналізу різноманітних аспектів диверсифікації виробництва на міжнародному ринку залізної руди. Означені фактори й обумовили мету написання даної публікації – проаналізувати основні сучасні стратегії диверсифікації діяльності українських металургійних підприємств на міжнародних ринках та виявити особливості реалізації цих стратегій.

Основні результати дослідження. Дослідження відбувалося поетапно та здійснювалась впродовж 2022-2024 років. На першому теоретичному етапі визначався методологічний апарат дослідження, проводився пошук та аналіз наукової літератури з проблеми дослідження, результати якого, були

використані для обґрунтування сутності й змісту досліджуваного поняття. На наступному емпіричному етапі роботи, відбувався пошук емпіричних матеріалів дослідження, аналіз та синтез отриманих результатів.

Компанія Метінвест була обрана для дослідження, тому що у повній мірі може виступати прикладом українського металургійного підприємства, оскільки має фінансову незалежність і можливість втілення у своїй діяльності різноманітних стратегій диверсифікації характерних для українських металургійних підприємств на міжнародних ринках залізорудної продукції в усіх їх проявах.

Матеріалами дослідження нами були обрані загальні та виробничі звітності, маркетингові плани і дані щодо перспектив розвитку обраних напрямів диверсифікації виробництва компанії Метінвест за період 2021 – 2023 років.

Аналіз результатів нашого дослідження дозволив зробити висновок про використання чотирьох основних стратегій диверсифікації сучасними українськими підприємствами на міжнародному металургійному ринку, а саме: географічна диверсифікація, вертикальна і горизонтальна диверсифікація, технологічна та продуктова диверсифікація, та конгломератна диверсифікація.

Географічна диверсифікація є останнім трендом, який передбачає розширення географії збуту продукції підприємства шляхом виходу на нові ринки або розширення наявності на існуючих ринках. Компанія Метінвест здійснює диверсифікацію ринків збуту своєї продукції, що дозволяє їй зменшувати ризики, пов'язані з економічними і політичними труднощами на ринках окремих країн та забезпечує стабільний потік прибутку та розвитку компанії в цілому.

Продукція компанії Метінвест експортується в більш ніж 80 країн світу. Основні ринки збуту Метінвест на сьогоднішній день включають окрім України, країни Європи, Близького Сходу, Північної Африки, Північної та Південної Америки, СНД, Азії та Австралії. Найбільшими покупцями продукції компанії є сталеві компанії, виробники автомобілів, будівельні компанії та інші галузі промисловості. За даними звіту компанії за 2021 рік (передвоєнний), понад 70% виробленої продукції було експортовано в країни Європи, де спостерігається стабільний попит на залізорудну продукцію [18]. При цьому, більше половини продукції було продано за допомогою дистриб'юторів та брокерів, що підтверджує ефективність роботи збутової мережі компанії. У 2022 році половина загального обсягу експорту продукції компанії складала поставки до країн Європи [19].

Метінвест має присутність на, практично, всьому металургійному ринку, компанія активно співпрацює з всіма поважними металургійними компаніями, такими як ThyssenKrupp, ArcelorMittal та Salzgitter AG, OYAK, Tata Steel Group, Nippon Steel, POSCO, постачаючи їм якісну залізорудну сировину для виробництва сталі. Крім того, компанія має власні представництва в ключових регіонах-споживачах, що дозволяє їй дізнаватися про місцеві потреби ринку та швидко реагувати на них. Компанія активно займається вдосконаленням виробничих процесів та покращенням якості

своїєї продукції, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною на металургійному ринку.

На міжнародному ринку окрім Метінвеста зараз присутні такі виробники залізорудної сировини, як BHP Billiton, Rio Tinto Group, Vale, Anglo American та Cliffs Natural Resources. Ці компанії також є значущими гравцями у світовому ринку залізної руди та виробництва сталі. Ринок залізорудної продукції є конкурентним, але Метінвест займає значну частку на цьому ринку завдяки високоякісному продукту та надійній логістичній мережі.

Вертикальна диверсифікація полягає в тому, що підприємство контролює виробництво від постачальників сировини до продажу готової продукції, що дозволяє зменшувати залежність від постачальників сировини та інших посередників, а також забезпечувати більшу стабільність виробництва та більш точний контроль якості продукції. Компанія Метінвест є прикладом однієї з найбільших і успішних вертикально інтегрованих гірничо-металургійних груп компаній у світі, оскільки є частиною міжнародного індустріального холдингу System Capital Management та контролює весь виробничий ланцюжок – від видобутку руди та вугілля до виробництва напівфабрикатів і готової продукції [20]. До складу групи Метінвест входять видобувні та металургійні підприємства в Україні, Європі та США, а також мережа продажів у всіх основних регіонах світу, близькість підприємств до основних залізничних ліній та портів дозволяє оперативно постачати сировину і металопродукцію у всьому світі, забезпечуючи конкурентну ціну на ринку. Нажаль, на сьогоднішній день, група "Метінвест" втратила свою вертикальну інтеграцію через війну, яка призвела до руйнування двох основних підприємств у Маріуполі – "Азовсталю" та ММК імені Ілліча. Ці заводи представляли до 40% усього українського виробництва металопродукції [21].

Горизонтальна диверсифікація відбувається шляхом об'єднання декількох металургійних підприємств, що займаються виробництвом однієї чи декількох схожих видів продукції, що дозволяє їм досягти більшої ефективності виробництва, зменшити витрати на дослідження та розробку нових продуктів, а також збільшити обсяг продажів на ринку завдяки взаємодії та співпраці між підприємствами. Таким прикладом може слугувати компанія Метінвест, яка у березні 2021 року отримала контроль над Покровською вугільною групою, що складається з кількох підприємств, основними з яких є Шахтоуправління "Покровське" та Свято-Варваринська збагачувальна фабрика, забезпечивши значне підвищення рівня самозабезпеченості цією сировиною. У серпні 2021 року Метінвест придбав активи, що належать до єдиного майнового комплексу металургійного підприємства повного циклу в місті Кам'янське, який отримав назву «Каметсталь» [18].

Технологічна та продуктова диверсифікація. Однією з найважливіших стратегій диверсифікації є використання новітніх технологій у виробництві, таких як: діджиталізація, використання штучного інтелекту, застосування відновлюваних джерел енергії (сонячні та вітрові), що дозволяє збільшити продуктивність, ефективність виробництва, а також зменшити витрати на

виробництво та знизити викиди в атмосферу. Постійна тенденція до зростання попиту на якісну металургійну продукцію з більш високими показниками сталевих якості, стимулює збільшення кількості високотехнологічних галузей економіки та бурхливий розвиток вже наявних (автомобілебудування, аерокосмічна промисловість, вітроенергетика та інші). Серед зазначеного, найважливішим напрямком є діджиталізація галузі, що дозволяє підвищити ефективність логістики та управління виробництвом, забезпечує збільшення точності прогнозування попиту та споживання ресурсів, оптимізує процеси виробництва та логістики та знижувати витрати.

Одним з прикладів успішної імплементації даного напрямку є створення дочірньої компанії Metinvest Digital, яка займається розробкою технологій і цифрових рішень для групи і зовнішніх клієнтів. Загалом, її основною метою є розробка та імплементація рішень на основі цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів у металургійній галузі. Будучи важливим елементом стратегії Metinvest по розвитку високотехнологічного виробництва та цифрової трансформації галузі, компанія працює над розробкою інноваційних рішень, які дозволяють підвищувати продуктивність та ефективність виробництва, зменшувати виробничі витрати, підвищувати якість продукції та забезпечувати безпеку працівників. Metinvest Digital працює з провідними світовими компаніями в галузі ІТ та використовує передові технології для створення інноваційних рішень. Серед проектів, які реалізує Metinvest Digital, можна виділити: розробку системи прогнозування показників виробництва на основі штучного інтелекту; розробку системи моніторингу та діагностики обладнання з використанням аналізу даних; розробку рішень для оптимізації логістики та управління ланцюгом постачання; впровадження інформаційної системи для автоматизації виробничих процесів. Використання даного тренду збільшує конкурентоспроможність компанії на фоні застосування сучасних трендів в галузі світової залізничної промисловості.

У світі постійно з'являються нові технології та інновації, які змінюють галузь, ось чому металургійні підприємства мають бути готові до їх впровадження, що дозволить їм бути ефективними та конкурентними на міжнародному ринку. У свою чергу відсутність або повільне впровадження новітніх технологій може призвести до втрати конкурентоспроможності, зниження якості продукції та зростання витрат на виробництво. Прикладом впливу нових технологій на міжнародний металургійний ринок може слугувати збільшення виробництва електромобілів, що у свою чергу призвело до зростання попиту на спеціальні види сталі, яка використовується для виготовлення батарей, а використання джерел «зеленої енергії» стимулює попит на сталеві конструкції для вітроелектростанцій. Таким чином, металургійна галузь повинна бути готовою адаптуватися до змін, що відбуваються в світі, та відповідати на зростаючі потреби ринку шляхом впровадження новітніх технологій та інновацій.

Продуктова диверсифікація може допомогти збільшити свою частку на ринку. Отже, Metinvest може випускати нові види продуктів, які відповідають попиту на ключових для нього ринках. Наприклад, компанія може розширити

асортимент залізорудних котунів, додавши нові розміри, марки та інші специфікації, які підійдуть різним групам клієнтів. Яскравим прикладом продуктової диверсифікації може стати кейс 2021 року коли Метінвест використав сприятливі умови на ринку сталі та залізної руди та збільшив перед повномасштабним вторгненням загальні обсяги виробництва на металургійних та гірничодобувних підприємствах та покращив якість свого продуктового портфеля. Частка готової продукції в загальному асортименті товарної металопродукції зросла, тоді як портфель залізнорудної продукції змінився в сторону збільшення виробництва котунів. На малюнку 1 представлено результати аналізу продуктової диверсифікації компанії Метінвест за 2022 – 2023 роки [19].

Таблиця 1. Порівняльна таблиця виробництв Метінвестом залізорудного концентрату та котунів за 2022-2023 р.р.

Асортимент товарної металопродукції (тис.т)	2023	2022	Δ тис.т	Δ%
Залізорудничний концентрат (загальний)	11 092	10 712	380	4 %
Залізорудна продукція (товарна)	9 354	7 903	1 451	18 %
Залізорудний концентрат	4 071	4 718	-647	-14 %
Fe < 67%	544	1 543	-999	-65 %
Fe ≥ 67%	3 527	3 175	352	11 %
Окати	5 283	3 185	2 098	66 %
Fe ≥ 65%	-	792	-792	-100 %
Fe ≥ 65%	5 283	2 393	2890	>100 %

На міжнародному ринку окрім Метінвеста зараз присутні такі виробники залізорудної сировини, як BHP Billiton, Rio Tinto Group, Vale, Anglo American та Cliffs Natural Resources. Ці компанії також є значущими гравцями у світовому ринку залізної руди та виробництва сталі. Ринок залізорудної продукції є конкурентним, але Метінвест займає значну частку на цьому ринку завдяки високоякісному продукту та надійній логістичній мережі.

3 серпня 2023 року почав діяти морський коридор для торговельних суден, які прямують Чорним морем з чи до України, що в тому числі привело до відновлення експортного маршруту морських перевезень гірничо-металургійної продукції. Це дозволило Метінвесту розпочати поступове збільшення завантаженості потужностей своїх гірничо-збагачувальних комбінатів. Зокрема, було збільшено видобуток на Інгuleцькому ГЗК та Північному ГЗК, а також збільшено використання руди третіх осіб для виробництва концентрату на Центральному ГЗК. В результаті, за підсумками 4-го кварталу 2023 року:

1) виробництво загального залізорудного концентрату зросло на 29% проти попереднього кварталу – до 3 579 тис. тон;

2) виробництво товарної залізорудної продукції виросло на 44% – до 3 132 тис. тон, при цьому більшість цієї продукції мала високий вміст заліза [19].

Конгломератна диверсифікація. Наступною стратегією диверсифікації є зростання кількості міжнародних філій та спільних підприємств металургійних компаній. Це дозволяє підприємствам розширювати свої можливості на міжнародному ринку та забезпечувати більш ефективну дистрибуцію своєї продукції. Прикладом даної стратегії стало злиття компаній Arcelor та Mittal Steel у 2006 році, що призвело до створення компанії ArcelorMittal. Обидві компанії з майже однаковими профілями діяльності об'єдналися в одну компанію з метою отримання переваг у масштабах виробництва та конкурентоспроможності на світовому ринку. Таким чином, ArcelorMittal стала найбільшим виробником сталі в світі, що дозволило компанії збільшити обсяги виробництва та зайняти лідерські позиції на світовому ринку сталі [22, 23].

Висновки. Оцінка економічної ефективності стратегії диверсифікації є надзвичайно важливим етапом для будь-якої компанії, що допоможе визначити її доцільність та можливість її успішної реалізації. Оцінка ефективності передбачає аналіз впливу макромаркетингового середовища на діяльність виробників залізорудної сировини на цільових ринках, оскільки важливими факторами є та залишаються: політична та економічна стабільність у країні імпортерів, регулювання уряду та законодавство, інфраструктура та транспортні мережі, технологічні інновації та екологічні вимоги. Таким чином, результати нашого дослідження підтверджують важливість культурного розуміння та гнучкості відносно різних бізнес-культур, які можуть допомогти українському виробнику залізорудної продукції ефективно функціонувати на міжнародних ринках. Визначено, що успіх на міжнародних ринках залежить від уміння адаптуватися до бізнес-культури країни, дотримання вимог і стандартів цієї культури, а також від добре розробленої міжнародної стратегії, яка враховує місцеві особливості та умови ринку.

Для успішного входження в ринок важливо мати якісну продукцію, ефективну маркетингову стратегію, добре організовану логістику та встановлені контакти зі зв'язками в галузі. Рекомендації можуть включати розширення продуктової лінійки, адаптацію до вимог ринку, укладення довгострокових контрактів, підвищення якості та ефективності виробництва та інші заходи, що допоможуть забезпечити конкурентоспроможність українських виробників на ринку залізорудної сировини.

Отже, проаналізувавши результати нашого дослідження, ми дійшли висновку про те, що сучасні стратегії диверсифікації включає багато різноманітних напрямків, серед яких географічна диверсифікація, продуктова диверсифікація, вертикальна і горизонтальна диверсифікація та конгломератна диверсифікація є найбільш ефективними. Серед методів можна виділити злиття, поглинання, створення спільного підприємства та внутрішнє розширення.

1. Global data and business intelligence platform. Retrieved from <https://www.statista.com/chart/29653/megaprojects/>

2. Багорка М.О., Білоткач І.А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах.// «Інвестиції: практика та досвід». 2009. № 10, С. 17-21.

3. Berger, P.G. Diversification's Effect on Firm Value. *Journal of Financial Economics*. 2010, 37, 39-65.
4. F.Kotler Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. John Wiley and Sons Ltd. 2017, 208
5. Богуславський Є.І., Черниченко А.О. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. // «Ефективна економіка». 2013. № 10. С. 45-61
6. Ansoff, I. Strategies for Diversification, *Harvard Business Review*, 1957, 35 (5). 113-124.
7. Berry, C.H. Corporate growth and diversification. *Journal of Law and Economics*, 1971, 14, 371– 383.
8. Kotler, Ph., McDougall, G. Marketing essentials. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984, 556.
9. Porter, M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 1979, (March–April): 86.
10. Kim, H., Hoskisson, R.E., Wan, W.P. Power dependence, diversification and performance in keiretsu member firms. *Strategic Management Journal*. 2004, 25, 613-636
11. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concept and Cases, 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 2003, 568
12. Бондаренко, О. В., Комариста, В. М. Аналіз стратегій диверсифікації в металургійній галузі України. // *Економічний простір*, 2018. 138, С. 45-53.
13. Глушенко, Н. В., Копоть, О. С. Стратегії диверсифікації в металургійному секторі економіки України. // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 4, С. 201-214.
14. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
15. Мітрофанова, І. О., Мазур, Н. В. Диверсифікація міжнародної діяльності металургійних підприємств в умовах глобалізації економіки. // *Вісник НТУ "ХПІ". Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*, 2017. №5, С. 19-23.
16. Рудик, Н. Б. Конгломеративні злиття і поглинання. Книга про користь і шкоду непрофільних активів. – Діло. 2005. 223 с.
17. Markowitz, H.M. Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments. 2nd ed. Basil Blackwell. 1991.
18. Metinvest Holding's Annual Report, 2021 Retrieved from: https://Metinvestholding.com/ar2021/pdf/Метінвест_AR2021_UA_all.pdf
19. Metinvest Holding's financial report, 2023 Retrived from: <https://metinvestholding.com/ar2023/pdf/en/Metinvest%20Annual%20Report%202023.pdf>
20. Official website of SCM (System Capital Management Ltd.) Retrived from: <https://www.scm.com.cy/uk/businesses?category=mining-and-metals&term=>
21. Forbes Ukraine: Metinvest laid off 40,000 employees due to war. Retrieved from: <https://forbes.ua/news/Метінвест-za-rik-viyni-skorotiv-40-000-spirovitnikiv-ta-zbiraetsya-zvilniti-shche-5000-16032023-12413>
22. History of ArcelorMittal. ArcelorMittal. Retrieved from: <https://corporate.arcelormittal.com/about-us/our-company/history>
23. Mittal Steel Company. Encyclopedia Britannica. Retrieved from: <https://www.britannica.com/topic/Mittal-Steel-Company-NV>.

1. Global data and business intelligence platform. Retrieved from <https://www.statista.com/chart/29653/megaprojects/>
2. Bahorka M.O., Bilotkach I.A. Dyversyfikatsiia yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv v suchasnykh umovakh.// «Investytsii: praktyka ta dosvid». 2009. № 10, S. 17-21.
3. Berger, P.G. Diversifications Effect on Firm Value. *Journal of Financial Economics*. 2010, 37, 39-65.
4. F.Kotler Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. John Wiley and Sons Ltd. 2017, 208
5. Bohuslavskyi Ye.I., Chernychenko A.O. Vybir optymalnoho metodu dyversyfikatsii pidpriemstv. // «Ефективна економіка». 2013. № 10. S. 45-61
6. Ansoff, I. Strategies for Diversification, *Harvard Business Review*, 1957, 35 (5). 113-124.
7. Berry, C.H. Corporate growth and diversification. *Journal of Law and Economics*, 1971, 14, 371– 383.
8. Kotler, Ph., McDougall, G. Marketing essentials. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984, 556.
9. Porter, M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 1979, (March–April): 86.
10. Kim, H., Hoskisson, R.E., Wan, W.P. Power dependence, diversification and performance in keiretsu member firms. *Strategic Management Journal*. 2004, 25, 613-636
11. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concept and Cases, 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 2003, 568

12. Bondarenko, O. V., Komarysta, V. M. Analiz stratehii dyversyfikatsii v metalurhiinii haluzi Ukrainy. // Ekonomichniy prostir, 2018. 138, S. 45-53.
13. Hlushchenko, N. V., Kopot, O. S. Stratehii dyversyfikatsii v metalurhiinomomu sektori ekonomiky Ukrainy. // Marketynh i menedzhment innovatsii. 2019. № 4, S. 201-214.
14. Kudenko N. V. Marketynhovi stratehii firmy: monohrafiia. K. : KNEU, 2002. 245 s.
15. Mitrofanova, I. O., Mazur, N. V. Dyversyfikatsiia mizhnarodnoi diialnosti metalurhiinykh pid-priemstv v umovakh hlobalizatsii ekonomiky. // Visnyk NTU "KhPI". Seriia: Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proektamy, 2017. №5, S. 19-23.
16. Rudyk, N. B. Konhlomeratyvni zlyttia i pohlynannia. Knyha pro koryst i shkodu neprofilnykh aktyviv. Dilo. 2005. 223 s.
17. Markowitz, H.M. Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments. 2nd ed. Basil Blackwell. 1991.
18. Metinvest Holdings Annual Report, 2021 Retrieved from: https://Metinvestholding.com/ar2021/pdf/Metinvest_AR2021-UA_all.pdf
19. Metinvest Holdings financial report, 2023 Retrived from: <https://metinvestholding.com/ar2023/pdf/en/Metinvest%20Annual%20Report%202023.pdf>
20. Official website of SCM (System Capital Management Ltd.) Retrived from: <https://www.scm.com.cy/uk/businesses?category=mining-and-metals&term=>
21. Forbes Ukraine: Metinvest laid off 40,000 employees due to war. Retrieved from: <https://forbes.ua/news/Metinvest-za-rik-viyni-skorotiv-40-000-spivrobotnikiv-ta-zbiraetsya-zvilniti-shche-5000-16032023-12413>
22. History of ArcelorMittal. ArcelorMittal. Retrieved from: <https://corporate.arcelormittal.com/about-us/our-company/history>
23. Mittal Steel Company. Encyclopedia Britannica. Retrieved from: <https://www.britannica.com/topic/Mittal-Steel-Company-NV>.