

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістр

студентки Єгорової Поліни Владиславівни

академічної групи 073М-18-2

спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

на тему Розробка зовнішньоекономічної стратегії підприємства на основі прогнозування перспектив ринку безшовних труб (за матеріалами ПАТ «Інтерпайп НТЗ»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Варяниченко О.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Варяниченко О.В.			

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри
менеджменту

_____ Швець В.Я.
(підпис)

«15» жовтня 2019 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістр

студентці Єгоровій П.В. академічної групи 073М-18-2
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
на тему Розробка зовнішньоекономічної стратегії підприємства на основі прогнозування перспектив ринку безшовних труб (за матеріалами ПАТ «Інтерпайп НТЗ»)
затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____ № _____

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретично-методологічний розділ	Теоретико - методологічні основи з формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства	15.10.2019 р. – 03.11.2019 р.
Дослідницько-аналітичний розділ	Аналіз підприємницької та зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Інтерпайп НТЗ»	04.11.2019 р. – 24.11.2019 р.
Проектно-рекомендаційний розділ	Проект заходів з формування зовнішньоекономічної стратегії ПАТ «Інтерпайп НТЗ» на основі прогнозування перспектив ринку безшовних труб	25.11.2019 р. – 16.12.2019 р.

Завдання видано _____ Варяниченко О.В.
(підпис керівника)

Дата видачі 15 жовтня 2019 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 16 грудня 2019 р.

Прийнято до виконання _____ Єгорова П.В.
(підпис студента)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ З ФОРМУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Поняття та класифікація стратегій.....	7
1.2 Етапи побудови зовнішньоекономічної стратегії.....	11
1.3 Маркетингове дослідження в розробці зовнішньоекономічної стратегії..	17
2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».....	21
2.1 Характеристика ПАТ «Інтерпайп НТЗ».....	21
2.2 Зовнішнє середовище ПАТ «Інтерпайп НТЗ».....	24
2.2.1 Ринки збуту ТОВ «Інтерпайп Україна».....	24
2.2.2 Постачальники ПАТ «Інтерпайп НТЗ».....	27
2.2.3 Фінансове положення Інтерпайп.....	28
2.2.4 Технологічна складова.....	28
2.2.5 Соціальна сфера.....	30
2.2.6 PEST-аналіз.....	32
2.3 Аналіз техніко-економічних показників діяльності Інтерпайп НТЗ.....	33
2.4 Аналіз стану та ефективності використання основних засобів.....	45
2.5 Фінансовий аналіз діяльності підприємства ПАТ «Інтерпайп НТЗ».....	48
2.6 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Інтерпайп НТЗ».....	52
2.7 Узагальнення результатів аналізу діяльності ПАТ «Інтерпайп НТЗ».....	55
3 ПРОЕКТ ЗАХОДІВ З ФОРМУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» НА ОСНОВІ ПРОГНОЗУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВ РИНКУ БЕЗШОВНИХ ТРУБ.....	57
3.1 Маркетингове дослідження ринку безшовних сталевих труб.....	57
3.1.1 Дослідження ринку нафтогазових труб США.....	57
3.1.2 Дослідження ринку труб загального призначення країн MENA.....	63

3.1.3 Дослідження ринку нафтогазових труб Європи.....	68
3.2 Прогноз собівартості основних видів продукції ПАТ «Інтерпайп».....	71
3.3 Пропозиції щодо реалізації зовнішньоекономічної стратегії.....	75
ВИСНОВКИ.....	80
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	84
ДОДАТОК А. Консолідований баланс.....	95
ДОДАТОК Б. Консолідований звіт про фінансові результати.....	99
ДОДАТОК В. Обсяг виробництва та реалізації.....	100
ДОДАТОК Г. Стаття у електронному науково-практичному журналі «Східна Європа: економіка, бізнес та управління».....	101
ДОДАТОК Д. Стаття у електронному науково-практичному журналі «Східна Європа: економіка, бізнес та управління».....	113
ДОДАТОК Е. Тези доповіді в матеріалах міжнародного форуму студентів і молодих вчених «Розширюючи обрії».....	121
ДОДАТОК Є. Тези доповіді в матеріалах міжнародній науково-практичній конференції студентів і молодих вчених «Majesty of Marketing».....	125
ДОДАТОК Ж. Тези доповіді в матеріалах міжнародній науковій мультидисциплінарній конференції студентів та молодих вчених «Modern Technologies: Improving the Present and Impacting the Future».....	130
ДОДАТОК З. Тези доповіді в матеріалах міжнародного форуму студентів і молодих вчених «Розширюючи обрії».....	135

ВСТУП

Побудова стратегії зовнішньоекономічної діяльності стає одним з основних завдань великих металургійних підприємств України. Присутність сезонності в споживанні, тривала стагнація внутрішнього ринку, недостатня ємність, а також пошук платоспроможного попиту змушують підприємства шукати покупців за кордоном.

Зовнішні ринки характеризуються наявністю високої конкуренції, підвищеними вимогами до продукції, економічними і політичними перешкодами в торгівлі. Беручи до уваги складнощі, з якими має зіткнутися будь-яке підприємство в процесі реалізації продукції, виникає необхідність попереднього вивчення як ринків збуту, так і споживачів.

Поставки бізнес-бізнесу, і прогнозування даного напрямку є непростим завданням через обмеженість вільних джерел інформації, специфічних вимог до замовлень і технічних знань дослідників. Тому в процесі дослідження інформація проходить обробку на двох рівнях і підтверджується в декількох джерелах.

На основі корпоративних цілей, розробляються довгострокові і короткострокові плани для кожного відділу, що дозволяє правильно розподілити навантаження на устаткування і вчасно закупити сировинні матеріали.

Якісна розробка зовнішньоекономічної стратегії може забезпечити сталий розвиток підприємства під час економічних криз, а також зберегти прибуток для акціонерів і робочі місця для працівників.

Тема дипломної роботи є актуальною для ПАТ Інтерпайп НТЗ через низку причин. По-перше зовнішньоекономічна діяльність приносить понад 60% доходу підприємства, і є головним чинником оновлення продукції. По-друге повний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища проводиться відділом маркетингу на постійній основі (щорічно або кожні півроку) внесення корективів в поточні плани. По-третє поява нових видів продукції, а також погіршення

положення металургійної галузі потребує перегляду довгострокової стратегії підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій з формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства на основі прогнозування перспектив ринку безшовних труб.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- досліджено теоретично-методологічні основи з формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства;
- проаналізовано основні техніко-економічні та фінансові показники ПАТ «Інтерпайп НТЗ»;
- проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище ПАТ «Інтерпайп НТЗ»;
- досліджено напрями експортної діяльності ПАТ «Інтерпайп НТЗ» та оцінено її ефективність;
- проведено маркетингове дослідження основних ринків збуту трубної продукції;
- сформовано зовнішньоекономічну стратегію ПАТ «Інтерпайп НТЗ» та запропоновано заходи з її реалізації;
- оцінена економічна ефективність запропонованих заходів з реалізації зовнішньоекономічної стратегії ПАТ «Інтерпайп НТЗ».

Об'єкт дослідження – зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства.

Методи дослідження: порівняння, узагальнення, економіко-статистичний, функціонально-вартісний, економіко-математичні, експертний метод, графічний.

Практичне значення результатів дослідження для ПАТ «Інтерпайп НТЗ»: збільшення чистого доходу на 652 804 тис. грн. або на 4%; збільшення чистого прибутку на 225 975 тис. грн. або на 6%; зростання чистої рентабельності

реалізованої продукції з 23,1% до 23,5%; ефективність експорту труб становитиме: до США 1,06, до країн Європи 1,11, до країн MENA 1,10.

За результатами магістерського дослідження опубліковано:

2 статті:

– Загорудько В. Л., Варяниченко О. В., Єгорова П. В. Впровадження ощадливого виробництва на підприємствах України [Електронний ресурс] / В. Л. Загорудько, О. В. Варяниченко, П. В. Єгорова // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. – № 4 (09). – Режим доступу до ресурсу: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/9_2017/19.pdf

– Варяниченко О. В., Єгорова П. В. SWOT-аналіз у розробці стратегії на прикладі ПАТ «Інтерпайп НТЗ» [Електронний ресурс] / О. В. Варяниченко, П. В. Єгорова // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 3 (14). – Режим доступу до ресурсу: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14_2018/30.pdf

тези доповіді:

– Yehorova P. V., Varyanichenko H. V. Critical comments to the use of strategic planning tools. *Abstracts of the 14th International Forum for Students and Young Researchers «Widening our horizons»*. 2019. p. 65.

– Yehorova P. V., Varyanichenko H. V. Collection and processing of information for marketing research. *Materials of the International conference for the students and junior research staff «Majesty of Marketing»*. 2018. p. 154-155.

– Yehorova P. V., Varyanichenko H. V. Regulation of enterprises' foreign economic activity. *Abstracts of the International Scientific Multidisciplinary Conference of Students and Beginner Scientists «Modern Technologies: Improving the Present and Impacting the Future»*. 2018. p. 73-74.

– Yehorova P. V., Varyanichenko H. V. Developing a Marketing Strategy for Effective Enterprise Management. *Abstracts of the 13th International Forum for Students and Young Researchers «Widening our horizons»*. 2018. p. 55.

1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ З ФОРМУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та класифікація стратегій

Перед розробкою власної зовнішньоекономічної стратегії вищому керівництву підприємства слід ознайомитися з базовими поняттями стратегічного менеджменту. Через різностороннє трактування поняття стратегії вивчалось багатьма зарубіжними і вітчизняними вченими, чиї напрацювання представлені в таблиці 1.1.

Серед іноземних авторів визначення Альфреда Чандлера вважають класичним через всебічне та чітке висвітлення поняття. Однак ключову суть краще за всіх передає Н.В. Кудено.

Таблиця 1.1 – Аналіз визначень «стратегія»

Автор	Визначення
І. Ансофф	Стратегія - набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Існує чотири групи правил: правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства; правила ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності компанії [1].
М. Портер	Стратегія - це створення унікальної і вигідної позиції, яка передбачає певний набір видів діяльності. Суть стратегічного позиціонування полягає у виборі видів діяльності, відмінних від видів діяльності конкурентів [2, с. 83].
Г. Мінцберг	Стратегія є комбінацією 5-ти «Р» [3]: - стратегія – план дій (Plan); - стратегія – хитрість, тобто дії, націлені на те, щоб перехитрити своїх супротивників (Ploy); - стратегія – порядок дій, тобто план, який може бути не реалізований, але порядок дій повинен бути забезпечений в будь-якому випадку (Pattern); - стратегія – позиція в навколишньому середовищі, тобто зв'язок зі своїм оточенням (Position); - стратегія – перспектива, тобто бачення того стану, до якого треба прагнути (Perspective).
А. Чандлер	Стратегія - це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства та затвердження курсу дій, розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [4, с. 13].

Кінець таблиці 1.1

Автор	Визначення
З.Є. Шершньова, С.В. Оборська	Довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який визначається з можливих альтернативних варіантів, керуючись власними міркуванням у межах своєї політики [5]
В.Ф. Оберемчук	Програма дій, що визначає розвиток та управління підприємства, досягнення поставлених цілей визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємств на основі оцінювання потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища [5]
Н.В. Кудено	Координуючий, об'єднуючий фактор між ресурсами та цілями фірми [5]
І.О. Бланк	Формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства та вибір ефективних шляхів їх досягнення [5]

Великі виробничі підприємства з метою побудови ефективних зв'язків між окремими організаційними одиницями вибирають різні типи структур. Схожа ситуація складається при включенні стратегічного планування в процеси управління. Таким чином, у стратегічному менеджменті існує піраміда планів, що зображена на рисунку 1.1 та класифікація стратегій за організаційними рівнями, яка наводиться на рисунку 1.2.



Рисунок 1.1 – Формування планів компанії на різних рівнях

У своїй книзі «Основи менеджменту» М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі приводять наступне пояснення вищих ступенів піраміди [6, с. 241]:

Бачення відображає філософію діяльності організації. Місія є спільною метою організації, чітко сформульованою причиною її існування. Цілі сприяють досягненню місії. На подальших етапах цілі описуються через допоміжні плани, які можуть бути довго-, середньо- або короткостроковими.



Рисунок 1.2 – Класифікація стратегій за рівнями компанії [7]

Корпоративна стратегія задає загальний напрямок розвитку та обов'язково враховується на всіх рівнях компанії. Чим складнішою є організаційна структура, тим сильніше розгалужується стратегія. Стратегії бізнес-ліній розроблюються для автономних або напівавтономних видів бізнесу. Функціональні стратегії відносяться до управління поточною основною діяльністю підрозділів. Кожна функціональна стратегія містить: цілі, умови, основні напрямки діяльності окремих підрозділів; порядок, послідовність вирішення завдань; заходи та засоби для досягнення поставлених цілей. Стратегії команд призначені для того, щоб стратегічні цілі верхнього рівня перетворювались в цілі працівників нижніх рівнів, від яких залежить впровадження стратегій [7].

Базовими стратегічними альтернативами в залежності від типу розвитку підприємства є зростання, стабілізація і скорочення. Їх докладний опис наведено в таблиці 1.2. Бізнес, що є присутнім в декількох галузях, може комбінувати стратегії для отримання максимального економічного ефекту.

Таблиця 1.2 – Стратегії за типом розвитку підприємства [7; 8]

Стратегія зростання (розвитку)	Стратегія полягає в щорічному підвищенні рівня короткострокових і довгострокових цілей в порівнянні з показниками минулого року. Існують наступні види даної стратегічної альтернативи: інтенсивний ріст, інтегративний ріст, диверсифікація.
Стратегія стабілізації (обмеженого зростання)	Стратегія обмеженого росту застосовується в зрілих галузях. Підприємства обирають минулорічні показники в якості нової мети. Підвидами стратегічної альтернативи виступають: економія витрат, постійна адаптація до зовнішнього середовища, збереження науково-технічного і кадрового потенціалу.
Стратегія виживання (скорочення)	Стратегія скорочення використовується в умовах економічної кризи та нестабільності, інфляції. Цілі в даному випадку встановлюються на рівень нижче ніж у минулому році. Виділяють стратегію ліквідації, вилучення інвестицій, скорочення або переорієнтації.

Ближче з усіх до тактичного рівня планування підійшов М. Портер з класифікацією конкурентних стратегій, що наведені на рисунку 1.3. Дану схему зручно застосовувати, хоча вона і містить невеликий недолік. Цей поділ не враховує реакцію конкурента, фактори впливу зовнішнього середовища і швидкість змін у ньому.

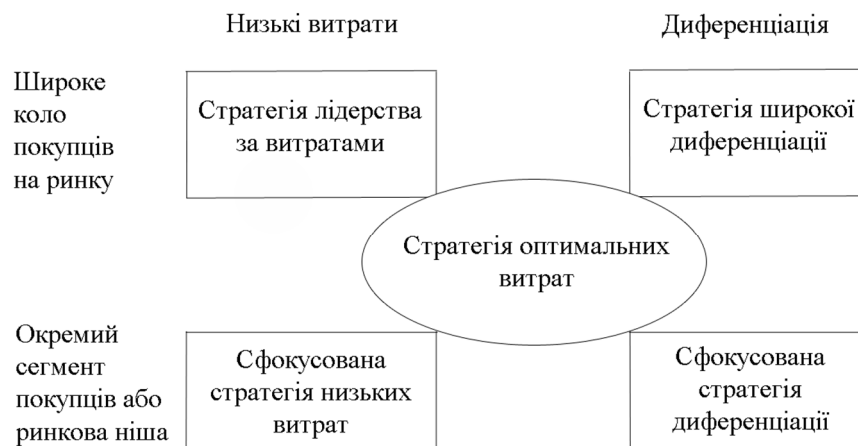


Рисунок 1.3 – Основні види конкурентних стратегій за Портером

Підприємства, що використовують стратегію лідерства за витратами, пропонують найнижчі ціни серед конкурентів, чим привертають увагу споживачів. Для реалізації цієї стратегії підприємство повинно зменшувати

собівартість реалізованої продукції за допомогою більш сучасного обладнання, доступу до дешевої сировини, автоматизації виробництва або вигідного економічного середовища [9; 10].

Широка диференціація передбачає збільшення витрат на виробництво широкого ряду специфічної продукції. Тобто споживач звертає увагу на якісне пакування, додаткові послуги чи відмінні від конкурентів характеристики товару.

Стратегія фокусування може бути реалізована через зосередження на низьких витратах чи унікальних характеристиках продукції. У першому випадку компанія має більший запас фінансової міцності та може виснажувати конкурента. Підприємства, які націлені на покращення якості продукції, розробку нових властивостей, реалізують сфокусовану стратегію диференціації.

Для опису стратегії вищий менеджмент повинен використовувати декілька класифікацій. Таким чином, будуть враховані цілі на різних рівнях компанії, її поточний стан і напрямки атаки слабких позицій конкурентів.

1.2 Етапи побудови зовнішньоекономічної стратегії

Стратегія ЗЕД – це напрям економічної стратегії, в якому розглядаються всі альтернативні варіанти розвитку у сфері зовнішньоекономічної діяльності та їх обґрунтування для прийняття рішення, правила та прийоми поведінки підприємства на зовнішньому ринку в ролі як експортера, так й імпортера товарів та послуг, визначаються принципи здійснення експортно-імпортних операцій з урахуванням діючого законодавства [5].

Головною особливістю стратегії ЗЕД є більш широкий список факторів впливу з боку зовнішнього середовища. Підприємствам, націленим на зовнішні ринки, доводиться змінювати внутрішню структуру з урахуванням нових логістичних зв'язків та переглядати вимоги до продукції через зростання конкуренції. Під час створення стратегії ЗЕД слід враховувати такі характеристики [5]:

- рівнозначне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища;
- необхідність вибору обмеженого кола вагомих факторів, які впливають на формування та реалізацію стратегії;
- наявність обов'язкових зв'язків з функціональними стратегіями;
- встановлення місця та взаємозв'язків в ієрархії стратегій – якщо діяльність ЗЕД не визначено, як пріоритетний напрям;
- пріоритетність ЗЕД, якщо підприємство приділяє переважну увагу експортно-імпортним операціям;
- формування довгострокових заходів функціонування підприємства.

На рисунку нижче наводяться загальні етапи розробки стратегії ЗЕД з огляду на її пріоритетність. У досліджуваній літературі [5; 11; 12] можна знайти й більш детальний опис процесів на прикладі трансформування маркетингового і зовнішньоекономічного відділів підприємства, однак основа залишається однаковою та складається з чотирьох головних етапів.

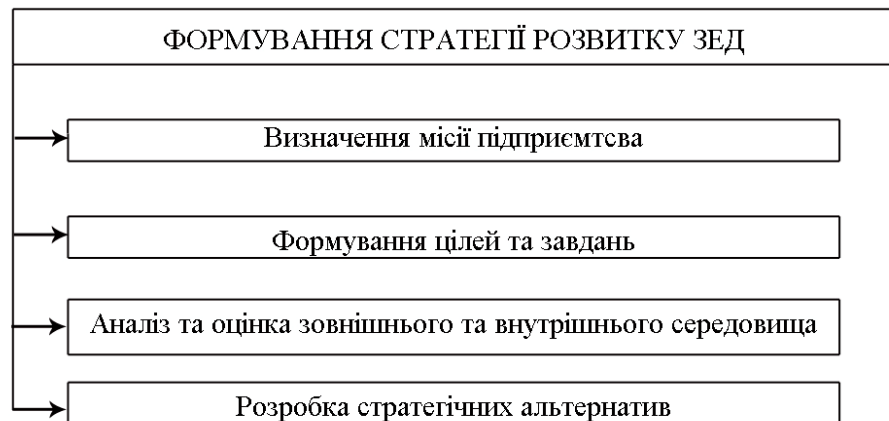


Рисунок 1.3 – Етапи формування стратегії ЗЕД [13]

Коли підприємство стикається з проблемою або сповільнюється в розвитку, вище керівництво переглядає систему цілей залежно від складності ситуації. Далі для пошуку поставленого завдання проводиться аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. Якщо проблема виявляється в межах прямого впливу (найчастіше прямому впливу піддається тільки внутрішнє

середовище), її одразу усувають. Однак, в разі непрямого впливу виникає необхідність у проведенні поглибленого маркетингового дослідження з подальшою розробкою стратегічних альтернатив. Повний аудит в компаніях проводиться один або два рази на рік паралельно зі зведенням фінансових показників, але поточний аудит може проводитися щоквартально. Невеликі фірми, торгові компанії, трейдери щомісяця аналізують своє становище на ринку через прискорений грошовий обіг.

Аналіз внутрішнього середовища майже не освітлюється в наукових публікаціях, однак під час розробки зовнішньоекономічної стратегії він повинен займати рівне за значимістю положення до аналізу зовнішнього середовища. Ефективне використання факторів виробництва може у декілька разів підвищити конкурентоспроможність продукції на ринку.

Через потребу проводити аналіз внутрішнього середовища комплексно, виникає проблема вибору критеріїв та факторів до урахування. Для загальної характеристики усіх сфер діяльності підприємств виділяють наступні можливі структури показників [14]:

- за окремими сферами діяльності підприємства;
- за функціональними підсистемами підприємства;
- за основними структурними підрозділами підприємства;
- за бізнес-процесами підприємства.

Серед запропонованих структур поділ за функціональними підсистемами найбільш глибоко розкриває усі процеси на підприємстві. Таку структуру схематично представлено на рисунку 1.4.

Показники виробничої сфери відображають ступінь використання основних засобів, допомагають встановити термін оновлення техніки та обладнання. На великих виробничих підприємствах першими сигналізують про виникнення несправності.

Маркетингова складова пов'язує виробничі процеси і продукцію з зовнішнім середовищем і споживачами. Короткий щомісячний аналіз продажів може запобігти затоваренню складів.



Рисунок 1.4 – Система показників внутрішнього середовища [14]

Фінансова сфера показує чи є діяльність підприємства ефективною. Масштабний фінансовий аналіз дозволяє знайти додаткові кошти на інноваційні проекти через скорочення зайвих витрат і без використання кредитних коштів.

Показники інформаційної сфери характеризують поточний стан інформаційної системи і її можливості до вдосконалення залежно від майбутніх потреб. Контроль показників може попередити хакерські атаки на підприємство.

Оцінка якості та продуктивності роботи працівників уможливує справедливий розподіл винагород, а також виявляє вузькі місця виробництва, що вимагають додаткового технічного оснащення.

Показники організаційної сфери характеризують ефективність структури та системи менеджменту на підприємстві.

Для правильного порівняння зібраних показників потрібно визначити чітке коло факторів з вказанням одиниці виміру і моменту фіксації.

Аналіз зовнішнього середовища проводиться за допомогою чинників, найбільш впливові з яких систематизовані у таблиці 1.3. Інформація аналізується та подається у вигляді схем і матриць.

Таблиця 1.3 – Фактори впливу зовнішнього середовища [5; 6; 15, с. 25]

Фактори	Характеристика
Економічні	Темпи інфляції, дефляції, рівень зайнятості, міжнародний платіжний баланс, стабільність національної валюти, податкова ставка
Політичні	Законодавство, урядові установи, впливові групи населення, митні тарифи, податкова система, політичні конфлікти
Технологічні	Поява новітніх технологій
Соціально-культурні	Культурні характеристики населення, культурні цінності
Ринкові	Життєві цикли продукції, розподіл доходів населення, рівень конкуренції в галузі
Конкуренції	Стратегія та тактика конкурентів

Зазначені вище фактори мають два різні полюси впливу на підприємство: в певних умовах вони можуть бути як загрозою, так і можливістю.

Наприклад, девальвація національної валюти дозволяє експортерам отримувати дохід від курсової різниці і знижувати внутрішньозаводську собівартість продукції. У той же час інфляція призводить до скорочення споживання, і як наслідок до зниження пропозиції цін.

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності за допомогою податків і квот відноситься до політичних чинників, як і виступи проти державної влади, які заважають виконанню контрактів. Саме політичний фактор є одним з найбільш небезпечних, так як він не піддається прогнозуванню, і його наслідки практично неможливо виправити.

Технічний прогрес, з одного боку, дозволяє організаціям знижувати витрати на виробництво, коли встановлюється нове обладнання. З іншого ж призводить до появи товарів-субститутів або зовсім виключає необхідність подальшого випуску продукції.

Соціально-культурні фактори безпосередньо впливають на товари невиробничого призначення, покупка яких залежить від смаків та вподобань споживача. Виробничі товари, призначені для подальшої обробки, лише опосередковано стикаються зі споживачем – при укладенні контракту на поставку.

Ринкові фактори при розгляді товарів виробничого призначення можуть виступати у вигляді високого порогового входу на ринок, монополізації або олігополізації ринку через домовленості з прямими конкурентами.

Фактор конкуренції означає активні дії конкурентів, спрямовані на слабкі позиції організації.

Зібрана інформація за окремими чинниками для візуалізації оформляється у вигляді матриць і схем, найбільш популярні з яких порівняно у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняння PEST та SWOT-аналізу [16; 17]

Назва методу	PEST	SWOT
Зміст методики	Аналіз виконується за схемою «чинник – підприємство». Результати аналізу оформляються у вигляді матриці, підметом якої є фактори макросередовища, присудком – сила їх впливу. Розглядаються політичні, економічні, соціальні, технічні фактори	В ході аналізу встановлюються зв'язки між найхарактернішими для підприємства і галузі можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями. Результати надалі можна використати для формулювання і вибору стратегій
Переваги	При застосуванні досліджується фактор за фактором, і, таким чином, створюється цілісна характеристика зовнішнього середовища	Простота і можливість витратити невеликі кошти на проведення. Гнучкість. Спільне вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів. Аналіз може проводитися стосовно усього підприємства, так і його структурних підрозділів чи у розрізі окремих видів продукції
Недоліки	Більшість елементів, що розглядаються, важко представити в кількісному вимірі, через що можуть виникнути труднощі при оцінці їхнього впливу та динаміки змін	Неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз. Матриця SWOT є ефективною коли у кожному квадраті перелічено невелику кількість позицій

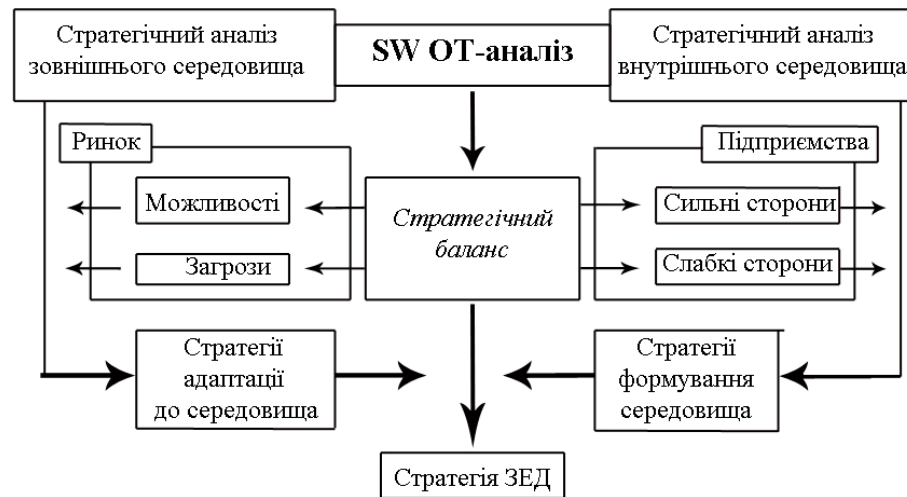


Рисунок 1.5 – SWOT-аналіз у процесі формування стратегії [16]

Проведення аналізу та порівняння отриманих результатів допомагають встановити вихідні умови для побудови стратегії, що показано на рисунку 1.5. Головною проблемою розглянутих методів є велика кількість факторів зовнішнього середовища, між якими необхідно встановити зв'язок. Для спрощення під час аналізу вибирають найбільш вагомні чинники або оцінюють їх за допомогою коефіцієнтів.

1.3 Маркетингове дослідження в розробці зовнішньоекономічної стратегії

Маркетингові дослідження являють собою систематичний процес збору, аналізу і використання достовірної інформації для прийняття відповідних маркетингових рішень. Їх проведення сприяє зменшенню комерційного ризику компанії, підказуючи можливості і шляхи поліпшення діяльності на зовнішньому ринку [18].

Необхідність проведення маркетингового дослідження при прийнятті стратегічних рішень в області зовнішньоекономічної діяльності полягає в розбіжностях національного і міжнародного ринків, таких як правові норми держави, соціально-культурне середовище, інформаційне та технологічне оточення.

В міжнародному маркетингу інформацію розділяють на кілька груп [18]:

- інформація про ринки і ринкову кон'юнктуру;
- інформація про методи і форми міжнародної торгівлі;
- інформація власне про компанію (цілі і потенціал).

Для збору даних за заданими групами використовується первинна і вторинна інформація із зовнішніх і внутрішніх джерел. Внутрішніми джерелами служать фінансові і бухгалтерські звіти компаній, статистика виробництва і продажів, кореспонденція клієнтів, відгуки постачальників і покупців. Зовнішні джерела інформації характеризуються різним рівнем доступу до них. Публічні дані, доступні широкому колу осіб, це державна статистика, звіти відкритих компаній, публікації світових галузевих організацій, новини безкоштовних інформаційних агентств. Закритими зовнішніми даними, що купуються компанією, є галузеві газети і журнали, звіти аналітичних організацій, детальна митна статистика країн.

Зібрана інформація вивчається комплексно за структурою, що наведено на рисунку 1.6. Результати досліджень служать основою для побудови стратегії та тактики підприємства.



Рисунок 1.6 – Структура міжнародного маркетингового дослідження [18]

Таблиця 1.5 – Етапи маркетингового дослідження [15, с. 84; 18]

I ЕТАП Визначення проблеми і формулювання мети міжнародного маркетингового дослідження	Визначення потреби у проведенні дослідження
	Визначення проблеми та можливих причин її виникнення
	Визначення цілей дослідження
	Розробка пошукових питань
	Формулювання робочої гіпотези
II ЕТАП Розробка плану міжнародного маркетингового дослідження	Визначення методу дослідження
	Розробка форм для проведення дослідження
	Визначення об'єкта дослідження та обсягу вибірки
	Встановлення обмежень дослідження та оцінка цінності маркетингової інформації
	Визначення місця та терміну проведення дослідження
III ЕТАП Реалізація плану досліджень	Організація дослідження
	Проведення дослідження
	Контроль збору даних
	Документування отриманих даних
IV ЕТАП Обробка та аналіз даних	Перевірка даних
	Підготовка даних до обробки
	Обробка даних
	Аналіз даних
V ЕТАП Представлення і використання отриманих результатів	Підготовка звіту
	Презентація результатів
	Передача звіту особам, відповідальним за прийняття рішення

Маркетингове дослідження, етапи якого наводяться у таблиці 1.5, займає центральне положення у зовнішньоекономічній стратегії. Для його проведення компанії може не вистачати коштів, часу або вартість роботи може перевищувати кінцевий результат. У такій ситуації вище керівництво приймає рішення на основі короткого аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, методи проведення яких були представлені вище.

Дослідження переслідує дві основні цілі: виявлення та опис проблеми; вирішення проблеми [19]. Відносно цілей фахівці висувають на розгляд систему пошукових питань, що стануть майбутньою структурою дослідження, та формують робочу гіпотезу щодо шляхів вирішення проблеми.

Методи й форми роботи залежать від специфіки діяльності та вільних коштів на підприємстві. Наприклад, при продажі товару непрямим способом, через посередника, компанія втрачає можливість якісного проведення польових

досліджень, тому що не має налагодженого контакту зі споживачем. Цільовий сегмент споживачів найчастіше за все є об'єктом дослідження.

Під час розробки плану виникає потреба у встановленні обмежень щодо кількості інформації до оброблення та часу. Це робить процес більш ефективним з огляду на використання ресурсів.

Реалізацію плану та обробку даних виділено у два окремих етапи, хоча на практиці їх краще виконувати паралельно. Таким чином, можна одразу оцінити зібрані дані та звести їх до єдиного вигляду. Маркетингова інформація оброблюється за допомогою наступних методів аналізу [15, с. 119]:

- статистичні методи;
- факторний аналіз;
- кореляційно-регресивний аналіз;
- кластерний аналіз та інші.

Останній етап дослідження полягає в підготовці звіту і презентації результатів, які повинні мати чітку, просту структуру і приводити кілька варіантів інтерпретації даних.

Основні чинники, які можуть зашкодити підприємству у реалізації обраної зовнішньоекономічної стратегії, це [13]:

- невірно проведений аналіз та помилкові висновки;
- непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі;
- невміння залучити робочі групи та команди до виконання стратегічних пріоритетів.

Успішна реалізація зовнішньоекономічної стратегії передбачає виконання деяких вимог. Стратегії повинні переслідувати досягнення незмінних та чітких цілей. Усі працівники підприємства повинні бути ознайомлені з баченням, місією та глобальними цілями, що зробить їх залученими до короткострокових й середньострокових виробничих планів. Ресурси для реалізації плану мають бути у достатній кількості; їх розподіл слід контролювати. Головні пункти стратегії слід розробляти, виходячи з конкурентних переваг підприємства.

2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

2.1 Характеристика ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

ПАТ «Інтерпайп НТЗ», інформація про яке наводиться у таблиці 2.1, є найбільшим виробником і постачальником сталевих труб широкого спектру застосування у південно-східній частині Європи.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про підприємство [20]

Повна назва	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД"
	PUBLIC JOINT STOCK COMPANY "INTERPIPE NIZHNEDNEPROVSKY TUBE ROLLING PLANT"
Скорочена назва	ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»
	P.JSC «INTERPIPE NTRP»
Місцезнаходження	вул. Столетова, 21, м. Дніпро, 49081, Україна
Форма власності	Публічне акціонерне товариство
Основні види діяльності	24.20 Виробництво труб, порожнистих профілів і фітінгів зі сталі
	24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів
	85.32 Професійно-технічна освіта
Товариство здійснює зовнішньоекономічну діяльність як суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності у відповідності із метою і в межах предмету своєї діяльності. Товариство має право вчиняти всі передбачені законодавством України експортно-імпорتنі операції, в тому числі укладати зовнішньоекономічні контракти.	
Продукція	1200 типорозмірів сталевих труб діаметром від 10 до 377 мм:
	труби сталеві безшовні гарячедеформовані;
	труби обсадні та муфти до них;
	труби сталеві безшовні холоднодеформовані загального призначення, а також високої та особливо високої точності;
	труби підшипникові
	100 типорозмірів цільнокатаних залізничних коліс для вантажних та пасажирських вагонів, швидкісних експресів, електропоїздів з зовнім діаметром від 650 до 1225 мм:
	суцільнокатані залізничні колеса;
	залізничні бандажі;
	залізничні осі та колісні пари
	заготовки тягових шестерень для електровозів;
колісні центри	
Матеріально-технічна база 3 виробничі цехи з випуску сталевих труб, які мають в своєму складі	2 установки із пілігримовими станами
	установка із трьохвалковим розкатним станом
	трубопрокатний агрегат ТПА-140 з двома станами подовжного прокату
	стани холодного періодичного подовжного прокату труб
	2 волочільні стани, а також сучасні ділянки обробки труб

ПАТ «Інтерпайп НТЗ» входить до складу вертикально-інтегрованої компанії Інтерпайп, схема якої представлена на рисунку 2.1. Завод Інтерпайп НТЗ належить одночасно до трубного і залізничного дивізіонів компанії, отримуючи напівфабрикати від Інтерпайп Сталь, тому його не можна розглядати окремо від материнської компанії.



Рисунок 2.1 – Схема компанії Інтерпайп

Процес виробництва компанії відбувається наступним чином: Інтерпайп Втормет займається збором і обробкою металобрухту в різних областях України; з майданчиків Втормет брухт надходить на Інтерпайп Сталь, де за допомогою електродугової печі з брухту, чавуну, феросплавів, вогнетривів виходить рідка сталь; рідка сталь розливається на машині безперервного розливу сталі (МНЛЗ), таким чином формується кругла заготовка. Пізніше напівфабрикат вирушає на продаж або на подальшу переробку заводами – Інтерпайп НТЗ, НМТЗ, НІКО ТЬЮБ.

Перехід на дивізіональну структуру відбувся на початку 2018 року. Ця операційна модель дозволить поліпшити керівництво стратегічним розвитком кожного дивізіону, тому що робота з одним і тим самим замовленням може охоплювати відразу декілька заводів кінцевої продукції. На корпоративному рівні було виділено Центр технічних компетенцій, що відповідає за управління якістю, інвестиції і R & D. Єдиний сервісний центр в свою чергу відповідає за управління: фінансами, закупівлями, логістикою, HR, правовим забезпеченням, економічною безпекою, комунікаціями та адміністративним забезпеченням [21].

Напрямок розвитку заводу на 2019-2020 рр. розглянемо через категорії стратегічного планування компанії у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Стратегічне планування в Інтерпайп [22]

Категорія менеджменту	Зміст
Бачення компанії Інтерпайп	Передбачати потреби клієнтів, випереджати розрахунки конкурентів, перевершувати сподівання партнерів, перевищувати надії інвесторів, що означає – перевершувати себе
Місія компанії Інтерпайп	Ефективно задовольняючи потреби наших клієнтів і надаючи можливості нашим співробітникам, створювати вартість для наших акціонерів
Цінності компанії Інтерпайп	Відповідальність, залученість, націленість на результат, клієнтоорієнтованість
Мета діяльності ПАТ «Інтерпайп НТЗ»	Організація ефективної господарської діяльності для отримання прибутку
Стратегія ПАТ «Інтерпайп НТЗ»	Розвиток та утримання лідируючих позицій на ринку завдяки цілеспрямованій роботі по вдосконаленню технології, розширенню сортаменту, жорсткому контролю за значними статтями витрат та впровадженню програм заощадження ресурсів (металу, газу, електроенергії та ін.), що дозволить успішно конкурувати з українськими і зарубіжними виробниками
Стратегічна ціль ПАТ «Інтерпайп НТЗ»	Досягнення лідируючого положення на ринках з виробництва високоякісної продукції, яка повністю задовольняє вимоги та очікування споживачів, шляхом суворого виконання узгоджених вимог
Стратегія технічного та економічного розвитку ПАТ «Інтерпайп НТЗ»	Підвищення конкурентоспроможності продукції і зміцнення позицій заводу на ключових ринках через впровадження у виробництво нових розробок, модернізацію обладнання, розширення сортаменту продукції, подальше підвищення її якості, експлуатаційних та споживчих властивостей

З представленої вище таблиці можна зробити висновок, що перед підприємством в ролі складової бізнесу поставлена класична мета – отримання прибутку через вдосконалення процесів виробництва та дотримання технології.

Стратегічний план зазвичай розробляється на основі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, що будуть розглянуті у наступних розділах. Прийнятий стратегічний план слід оцінити, і за результатами або доповнити завершальною стадією у вигляді реалізації продукції, або переглянути.

2.2 Зовнішнє середовище ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

2.2.1 Ринки збуту ТОВ «Інтерпайп Україна»

Інтерпайп НТЗ є найбільшим заводом компанії. Основним клієнтом, через якого надходить більше 10% прибутку є ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна». У загальному обсязі прибутку частка операцій з ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна» становить 99%. Саме тому реалізацію продукції з таблиці 2.3 та зовнішнє середовище слід розглядати через діяльність материнської компанії.

Таблиця 2.3 – Обсяги реалізації компанії Інтерпайп [23-26]

Колісна продукція, тис. тонн	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
	120	93	114	172	189
Америка (США)	-	7	6	3	6
СНД	5	4	55	89	74
РФ	58	33			
Україна	32	16	24	45	62
Європа	22	29	21	24	42
Інше	4	5	9	10	6
Трубна продукція, тис. тонн	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
	654	507	458	595	665
Америка (США)	98	51	41	89	124
СНД	92	101	105	137	114
РФ	177	51			
Україна	111	106	119	149	180
Європа	105	112	124	137	167
БСІПА	78	86	69	83	80

Як видно з таблиці 2.3 останні три роки спостерігалось зростання обсягів реалізації колісної продукції головним чином за рахунок внутрішнього ринку, європейських країн і СНД (включаючи РФ).

Попит на колеса є циклічним, і залежить від ремонтів, оновлення рухомого складу, що відбувається приблизно кожні п'ять років. Раніше Інтерпайп відправляв щорічно 30-80 тис. тонн суцільнокатаних коліс в Росію, але дії конкурентів і рішення Євразійської економічної комісії привели до витіснення українського виробника з ринку. Головні виробники коліс в РФ – ОМК та НТМК – звернулися до комісії з проханням провести розслідування щодо демпінгу з української сторони. У той же час російські олігополії підвищили внутрішні

ціни: за 2015-2018 рр. вартість зросла з 16,5 тис. руб. до 49 тис. руб. за колесо, на вторинному ринку в 2018 р. вона досягала 80 тис. руб. (1RUB=USD62,9 станом на 2018 р.). У 2019 р. деякі покупці націлилися на закупівлі суцільнокатаних коліс з КНР через появу дефіциту. Паралельно російські компанії домоглися введення п'ятирічних антидемпінгових мит (34,22% плюс до ввізного 9,75%) на колеса Інтерпайпу [27-29].

Поставки залізничної продукції на європейський ринок зросли за рахунок вантажних коліс. Європейських покупців цікавить високомаржинальна продукція, саме тому підприємство запустило потужності з механічної обробки коліс. Наступним кроком реалізації стратегії на цьому напрямку стане розвиток виробництва та продажу пасажирських коліс.

Внутрішній ринок коліс України функціонує завдяки оновленню рухомого складу ПАТ «Укрзалізниця». Інтерпайп вдалося збільшити продажі у 2018 р.: було поставлено 7,314 та 9,394 тис. залізничних коліс на суму 295 млн. грн (з ПДВ). Хоча у подальшому попит буде меншим через проходження піку оновлень рухомого складу [30].

Реалізація трубної продукції також збільшилась у 2018 р. за багатьма напрямками збуту, окрім СНД та БСiПА (Близький Схід і Північна Африка).

США вперше за півстоліття стали лідером по середньодобовому видобутку нафти, випередивши Саудівську Аравію і Росію. Крім того, американський ринок традиційно є найбільшим в світі за кількістю буріння нових свердловин. Завдяки продовженню зростання нафтовидобутку компанія досягла в американському регіоні максимальний результат з 2013 р.

У той же час з березня 2018 р. уряд Трампа дотримується політики захисту внутрішнього виробника і веде торгову війну. Для більшості країн продовжує діяти мито на сталеву продукцію в розмірі 25% і на алюмінієву 10%. Департамент торгівлі США видав наказ про введення мит на деякі види трубної продукції Інтерпайпу. Maverick Tube (Tenaris), United States Steel Corporation, Vallourec Star, LP, ТМК IPSCO та Welded Tube USA Inc виступили із запереченням щодо продовження угоди з Інтерпайп, через що у 2019 р. було

скасовано перегляд попередньої домовленості про відмову від мита в обмін на цінові зобов'язання. Таким чином, на українські труби починає діяти мито в розмірі 7,47% (в сумі 32,47%) [31].

У 2018 р. основним фактором зростання продажів труб на ринку України стало збільшення обсягів буріння на родовищах і кількості операцій з інтенсифікації видобутку АТ «Укргазвидобування» в рамках реалізації стратегії 20/20. Це дозволило наростити продажі продукції нафтогазового сортаменту на 15%, в тому числі – труб з преміальним різьбовим з'єднанням UPJ-M, раніше сертифікованим за найвищим рівнем вимог CAL IV.

Продажі труб зросли на європейському напрямку практично за кожною категорією продукції. Український виробник через посилення політичних обмежень в галузі був змушений шукати нові шляхи проникнення на європейський ринок. З серпня 2019 р. по 2023 р. буде діяти антидемпінгове мито на імпорт безшовних труб Інтерпайп в Європі у розмірі 8,1% (попередньо 13,8%). Для подолання обмежень компанія почала співпрацювати з конкурентами. За домовленістю Інтерпайп Ніко Тьюб і французька компанія Vallourec створюють спільне підприємство Vallourec Niko Tube [32; 33].

На Близькому Сході обсяг реалізації Інтерпайп залишається на відмітці 80 тис. т. Компанія постачає продукцію до ОАЕ, Саудівської Аравії, Туреччини та Єгипту. Однак подальшого збільшення продажів не передбачається – останні роки темпи росту ВВП на Близькому Сході сповільнюються через падіння вартості нафти у 2014-2018 рр.

Останній напрямок збуту труб – це ринок СНД, який на даний момент скоротився майже на 60% у порівнянні з 2014 р. Основні причини вказаної динаміки – заполітизованість країн Митного союзу та наявність антидемпінгового мита. Для російських постачальників в Європі також діють мита у розмірі 24,1-35,8%, тому ринок Росії є наповненим власною продукцією.

2.2.2 Постачальники ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Основними постачальниками Інтерпайп НТЗ виступають Інтерпайп Сталь (ТОВ «МЗ «Дніпросталь»), що працює з брухтом, та ПАТ «Оскольський електromеталургійний комбінат», який виробляє заготовку з високоякісного ГБЗ (гарячебрикетоване залізо). Якщо до 2013 р. частка поставок від Оскольського комбінату становила 40% трубної заготовки, то у 2018 р. вона скоротилась до 0,51%. Слід відмітити, що відкриття Інтерпайп Сталь відбулось у 2012 р. За даними таблиці 2.4 підприємства щороку збільшують ціни на напівфабрикати, що негативно впливає на собівартість кінцевої продукції Інтерпайп НТЗ.

Таблиця 2.4 – Ціни постачальників

Постачальник	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Трубна заготовка							
МЗ «Дніпросталь»	+10,4%; -4,53%	+3%	+48,1%	+9,1%	+44,3%	+14,1%	+1,55%
ОЕМК	-11,4%	+3%	+14,6%
Колісна заготовка							
МЗ «Дніпросталь»	+3,6%	+3%	+53,98%	+2%	+45,6%	+9,47%	+5,36%

Однак вимагати зниження цін виробник труб не має можливості – для подорожчання існують вагомні аргументи. Діяльність Інтерпайп Сталь пов'язана з вартістю брухту та електроенергії, які останній час зростають. Закупівлі у Оскольського комбінату залишаються на мінімальному рівні – трубна заготовка з ГБЗ коштує дорожче власної, проте є більш якісною і має властивості, що необхідні для випуску преміальної продукції.

Положення виробників електросталі є нестабільним: з одного боку, було продовжено і підвищено експортне мито на відходи та брухт чорних металів з 42 до 58 євро за 1 тонну, що буде діяти до 15 вересня 2021 р.; з іншого боку, поява біржових торгів електроенергією призведе до подорожчання енергетичної складової в собівартості мінімум на 22% [34; 35].

2.2.3 Фінансове положення Інтерпайп

Економічні та політичні проблеми країни вплинули на фінансовий стан Інтерпайп. В лютому 2016 р. компанія допустила дефолт за єврооблігаціями на 200 млн. дол. з терміном погашення в серпні 2017 р., припинивши виплачувати відсотки. Компанія також припинила обслуговувати кредити, запустивши серію дефолтів.

За звітністю ПАТ «Інтерпайп НТЗ» є щорічним позичальником коштів від Інтерпайп Лімітед, тобто фінансове положення компанії може в майбутньому вплинути на кожне з її підприємств.

У серпні 2018 р. інвестиційні компанії поширили інформацію про умови, які Інтерпайп пропонував кредиторам для реструктуризації заборгованості. Зокрема повідомлялось: боржник пропонує конвертувати 1,25 млрд. дол. в шестирічні єврооблігації на 310 млн. дол. з купоном 9,35% річних, а також два кредитних транші на 45 млн. дол. перед українськими банками і на 45 млн. дол. перед міжнародними. Залишок боргу, майже 60%, буде списано. В результаті група ключових кредиторів бізнесу підписала договір про реструктуризацію боргу у березні 2019 р. [36; 37].

2.2.4 Технологічна складова

У сучасному світі існує три способи одержання сталі: мартенівській, киснево-конвертерний та електросталеплавильний. Інтерпайп Сталь, що виготовляє напівфабрикати для трубних заводів компанії використовує останній з перелічених варіантів. Електросталь передбачає використання 20% або менше чавуну і 80% або більше брухту. При конвертерному способі, навпаки, використовується більше чавуну. Економічна вигода між ними залежить від вартості брухту та чавуну у кожен окремий діапазон часу. Більш новим способом вважається виплавка електросталі з додаванням гарячебрикетованого заліза, так сталь стає більш якісною.

Однак ніякої іншої технології виплавки сталі на даний момент не винайдено. Інжинірингом та будівництвом печей українські підприємства не займаються, а замовляють такі послуги в Європі.

Наприклад, будівництвом Інтерпайп Сталь займалася італійська фірма Danieli. Будівництво заводу було здійснено «під ключ» [38].

В той же час виробництво труб та коліс можна покращувати за допомогою TQM, а розвивати підприємство технологічно можна через поліпшення характеристик вже існуючих продуктів, диференціацію продукції.

Таблиця 2.5 – Розвиток виробництва Інтерпайп НТЗ [39-43]

Дата	Предмет	Застосування	Інвестиції
Запуск 2019 р.	Укладено контракт з Danobat на поставку верстатів для нової нарізної лінії з виробництва обсадних труб і муфт до них	Розвиток виробництва труб з преміальними сполуками	14 млн. доларів
Запуск 2019 р.	Інвестиційний проект зі збільшення виробництва ж / д продукції	Будівництво нової лінії для виробництва ж / д коліс з чистою механічною обробкою. Лінія дозволить збільшити виробництво поліпшених конструкцій з більш тривалим терміном експлуатації	15 млн. доларів
VI кв. 2018 р.	Завершена модернізація ділянки термічної обробки труб ТПЦ №4	Стало можливим наростити обсяг виробництва труб підвищених груп міцності та підсилити присутність на ринках Близького Сходу, Північної та Південної Америки	5 млн. доларів
2016 р.	Розвиток виробництва залізничної продукції	Збільшення потужностей з повнопрофільної механічної обробки залізничних коліс, освоєння більш складних продуктів, самостійна збірка колісних пар	16,2 млн. доларів
2016 р.	Опановано виробництво коротких перехідників для нафтогазової галузі	Розширення сортаменту щодо нафтогазової галузі	-

Інтерпайп НТЗ продовжує реалізовувати матеріальні активи. Територія 45 га землі, де раніше знаходився мартенівський цех та інші будови, які вже довгий час не використовуються, літом 2018 р. були віддані місту для розбудови індустріального парку Innovation Forprost [44].

Для компанії ця ситуація є вигідною – з одного боку були реалізовані непотрібні активи, а з іншого – в місті з'явиться майданчик для наукових розробок, яких не вистачає металургам України.

Металургійним підприємствам, що поглиблюються в удосконалення продукції, необхідно пам'ятати про конкуренцію з боку нових товарів і товарів-замінників.

Наприклад, заміною суцільнокатаних коліс і колісної продукції в майбутньому можуть стати потяги на магнітній подушці. Їх розробки ведуться з 1940 рр. в Англії і Німеччині, а з 1980 рр. – в Кореї, Китаї та Японії. У Китаї і Японії проекти окупаються наявністю великої кількості пасажирів, тому уряд продовжує вкладати гроші в продовження залізничних ліній. Однак великою проблемою є будівництво дороги з нуля за новими технологіями [45].

Також в галузі машинобудування набирають популярність пластикові та металопластикові труби. Їх виробництво поширюється в Європі, Китаї, Америці, Росії. Перевагою пластикових труб є більш довгий термін експлуатації до 50 років, коли сталеві піддаються корозії вже через 30 років, а також менша вага і більш низька ціна. Недолік пластикових труб – це якість і застосування (в деяких сферах сталеві труби не можна замінити) [46; 47].

2.2.5 Соціальна сфера

Для аналізу соціологічних факторів обрано наступні показники: чисельність постійного населення України, кількість вищих навчальних закладів та їх учнів.

За рисунком 2.2 можна спостерігати, що чисельність населення України зменшується щороку. Якщо порівняти дані 2019 і 1990 рр., то в Україні проживає на 9 573 тис. осіб. менше. Зараз відбуваються військові дії, що прямо впливають на кількість населення. Якщо розглянути різке зменшення чисельності у 2014 р., то це пов'язано з виходом автономної республіки Крим зі складу України, а також Донецької та Луганської областей.

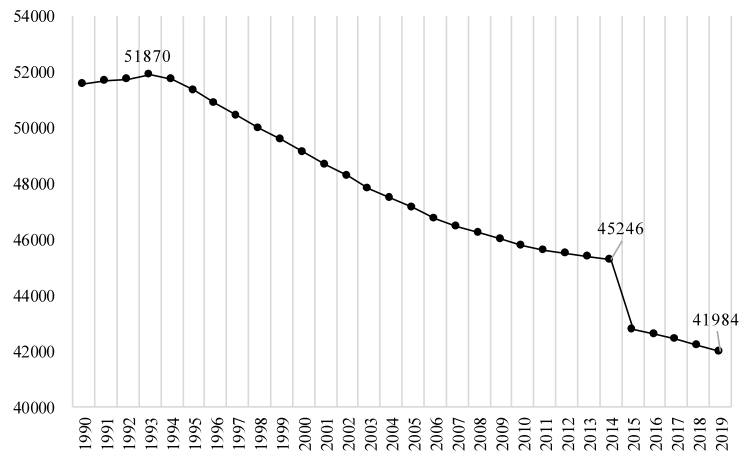


Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності постійного населення [48]

Крім зазначеного українці нелегально залишаються у інших країнах (зокрема Європейського Союзу) на короткі проміжки часу до одного року, тобто відбувається нелегальна міграція, яку складно зафіксувати.

Розглядаючи рисунок 2.3 можна помітити, що навчальні заклади першого та другого ступенів акредитації втрачають попередню популярність. Замість цього зростає кількість закладів третього та четвертого рівнів акредитації. Однак останні п'ять років відбувається скорочення кількості ВНЗ усіх рівнів.

Динаміка зміни кількості учнів ВНЗ відображена на рисунку 2.4. Можна помітити, що відбувається поступове скорочення кількості учнів ВНЗ першого та другого ступенів акредитації. Після кризи 2008 р. кількість учнів ВНЗ третього й четвертого ступенів акредитації стрімко скорочується.

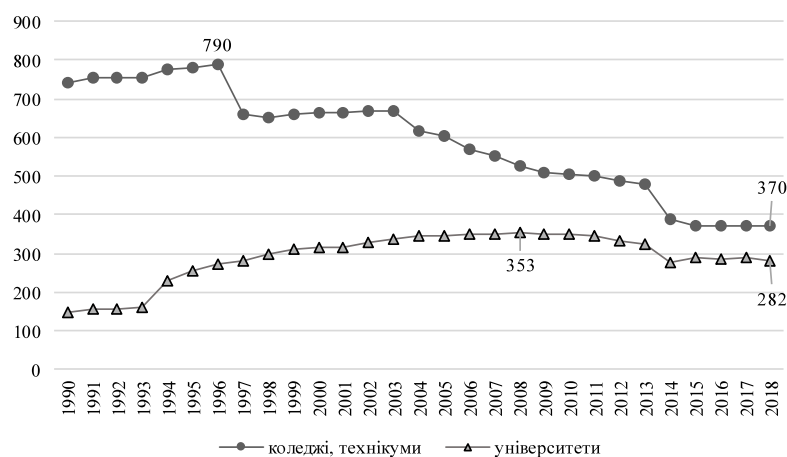


Рисунок 2.3 – Кількість вищих навчальних закладів, од. [48]



Рисунок 2.4 – Кількість студентів, тис. осіб [48]

Таким чином, кількість осіб потенційної керуючої і робочої ланки скорочується. Якість знань студентів погіршується. На ринку праці є присутнім дефіцит спеціалістів.

2.2.6 PEST-аналіз

PEST-аналіз, який наведено у таблиці 2.6, показує значне погіршення стану металургійної галузі. Політичний фактор сильно вплинув на Інтерпайп НТЗ в 2014 р., підприємство втратило найбільший ринок збуту і до 2017 р. не мало чистого прибутку. Інші ринки заповнені продукцією конкурентів. ЄС і США ведуть політику захисту внутрішнього виробника і піднімають тарифи на імпорт.

Соціальні фактори також мають негативний вплив на діяльність: чисельність постійного населення скорочується, працевдатне є схильним до міграції, фахівців з металургії стає все менше. Економіка України має негативну тенденцію починаючи з 2014 р., з 2017 р. відбувається незначне поліпшення економічних показників.

Технологічний фактор показує, що на ринку з'являються нові виробники з більш інноваційною продукцією. В умовах посиленої конкурентної боротьби Інтерпайп НТЗ слід технологічно розвивати виробництво заради диверсифікації продукції: вимоги до специфіки труб і коліс останнім часом зростають. Розробка нових родовищ стає більш витратним проектом у зв'язку зі збільшенням глибини

залягання корисних копалин. Швидкість пересування транспортних засобів зростає через що збільшуються вимоги до колісних пар.

Таблиця 2.6 – PEST-аналіз для ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Політичні фактори	Економічні фактори
На ринку енергетики прогнозується подорожчання електроенергії для виробництва на 22%	Тенденція зростання ВВП України з 2016 р. за даними Всесвітнього банку
Розслідування США за розділом 232 (мити на сталь 25% та алюміній 10%)	Нестабільність курсу гривні
Мито на вивіз з України металобрухту підвищено до 58 євро/т до 2021 року	Зростання цін виробників з 2014 р., в т.ч. на енергію
Воєнний конфлікт України з Росією	Вимоги щодо виплати боргу компанії від зарубіжних кредиторів
Антидемпінгові мита Європи на безшовні труби у розмірі 8,1% до 2023 р.	Щорічне збільшення цін постачальників
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Щорічне скорочення чисельності постійного населення	Повільний розвиток металургійних технологій з виплавлення сталі
Масовий міграційний рух	Інвестування у виробництво є вартісним
Скорочення професійних та вищих навчальних закладів	В Україні слабо розвинуті інжинірингові послуги
Зменшення чисельності студентів	Будівництво індустріального парку Innovation Forpost у Дніпрі
	Поява товарів-замінників: потяги на магнітній подушці та пластикові труби

2.3 Аналіз техніко-економічних показників діяльності Інтерпайп НТЗ

Аналіз техніко-економічних показників, що подані у таблицях 2.7 – 2.12, комплексно відображають зміни вихідних даних протягом 10 років. Під час розрахунків за окремими статтями використовувався індекс інфляції за галуззю.

Формули показників рядів динаміки наведено нижче [49, с. 123-128]:

Абсолютний приріст

$$\text{базисний } \Delta^b = y_n - y_1, \quad (2.1)$$

$$\text{ланцюговий } \Delta^l = y_n - y_{n-1}, \quad (2.2)$$

де y_n – порівнюваний рівень ряду динаміки;
 y_1 – базисний (перший) рівень ряду динаміки;
 y_{n-1} – попередній рівень ряду динаміки.

Темп приросту

$$\text{базисний } Tnp^b = \frac{y_n}{y_1} * 100 - 100, \quad (2.3)$$

$$\text{ланцюговий } Tnp^a = \frac{y_n}{y_{n-1}} * 100 - 100 \quad (2.4)$$

Середній абсолютний приріст

$$\bar{\Delta} = \frac{y_n - y_1}{n - 1} \quad (2.5)$$

Середній темп приросту

$$\overline{Tnp} = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_1}} * 100 - 100 \quad (2.6)$$

До таблиці 2.7 та рисунку 2.5 увійшли лише ті види продукції, що становлять більше 5% від загального обсягу виробленої продукції в грошовому виразі.

Більшість українських металургійних підприємств є орієнтованими на експорт, до них можна віднести і Інтерпайп НТЗ. Внутрішній ринок України з урахуванням монополії залізничних перевезень і слабого розвитку нафтовидобутку не був здатний забезпечити стабільне завантаження потужностей заводів. Українські труби експортувались до сусідніх країн СНД.

У 2009 р., згідно з митною статистикою, імпорт сталевих труб в РФ склав 560 тис. тонн, з яких 373,4 тис. тонн були українською продукцією.

Таблиця 2.7 – Динаміка обсягів виробництва та реалізації продукції ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Показник	Од. вим.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Обсяг виробництва											
Суцільнокатані залізничні колеса	тонн	79357	152149	168001	208945	186431	120543	93599	105298	165432	175503
Δб	тонн	-	72792	88644	129588	107074	41186	14242	25941	86075	96146
Тпрб	%	-	92	1,12 р.	1,63 р.	1,35 р.	52	18	33	1,08 р.	1,21 р.
Δл	тонн	-	72792	15852	40944	-22514	-65888	-26944	11699	60134	10071
Тпрл	%	-	92	10	24	-11	-35	-22	12	57	6
Δ	тонн	10 683									
Тпр	%	9,22									
Труби сталеві безшовні гарячедеформовані	тонн	103157	143274	167216	177802	148132	114653	96994	100993	131433	117723
Δб	тонн	-	40117	64059	74645	44975	11496	-6163	-2164	28276	14566
Тпрб	%	-	39	62	72	44	11	-6	-2	27	14
Δл	тонн	-	40117	23942	10586	-29670	-33479	-17659	3999	30440	-13710
Тпрл	%	-	39	17	6	-17	-23	-15	4	30	-10
Δ	тонн	1 618									
Тпр	%	1,48									
Труби обсадні та муфти до них	тонн	132565	214634	235567	220977	174126	166596	57072	43297	106489	142460
Δб	тонн	-	82069	103002	88412	41561	34031	-75493	-89268	-26076	9895
Тпрб	%	-	62	78	67	31	26	-57	-67	-20	7
Δл	тонн	-	82069	20933	-14590	-46851	-7530	-109524	-13775	63192	35971
Тпрл	%	-	62	10	-6	-21	-4	-66	-24	1,46 р.	34
Δ	тонн	1 099									
Тпр	%	0,80									
Обсяг виробництва (з урахуванням індексу інфляції)											
Труби, колеса	тис. грн.	11119500	16383498	18390441	20343255	17687137	13220070	9307429	7097001	10950794	12823454
Δб	тис. грн.	-	5263998	7270940	9223755	6567637	2100570	-1812071	-4022500	-168706	1703954
Тпрб	%	-	47	65	83	59	19	-16	-36	-2	15
Δл	тис. грн.	-	5263998	2006943	1952815	-2656118	-4467067	-3912641	-2210429	3853794	1872660
Тпрл	%	-	47	12	11	-13	-25	-30	-24	54	17
Δ	тис. грн.	189328									
Тпр	%	1,60									

Кінець таблиці 2.7

Показник	Од. вим.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Обсяг реалізації											
Суцільнокатані залізничні колеса	тонн	86306	148899	166910	208480	181734	124200	82074	76075	132007	132227
Δб	тонн	-	62593	80604	122174	95428	37894	-4232	-10231	45701	45921
Тпрб	%	-	73	93	1,42 р.	1,11 р.	44	-5	-12	53	53
Δл	тонн	-	62593	18011	41570	-26746	-57534	-42126	-5999	55932	220
Тпрл	%	-	73	12	25	-13	-32	-34	-7	74	0,17
Δ	тонн	5 102									
Тпр	%	4,85									
Труби сталеві безшовні гарячедеформовані	тонн	106260	141525	168127	176307	150851	106472	105043	98518	131300	119673
Δб	тонн	-	35265	61867	70047	44591	212	-1217	-7742	25040	13413
Тпрб	%	-	33	58	66	42	0,20	-1	-7	24	13
Δл	тонн	-	35265	26602	8180	-25456	-44379	-1429	-6525	32782	-11627
Тпрл	%	-	33	19	5	-14	-29	-1	-6	33	-9
Δ	тонн	1 490									
Тпр	%	1,33									
Труби обсадні та муфти до них	тонн	139351	214784	237211	226128	177397	161206	60694	40143	105347	133872
Δб	тонн	-	75433	97860	86777	38046	21855	-78657	-99208	-34004	-5479
Тпрб	%	-	54	70	62	27	16	-56	-71	-24	-4
Δл	тонн	-	75433	22427	-11083	-48731	-16191	-100512	-20551	65204	28525
Тпрл	%	-	54	10	-5	-22	-9	-62	-34	1,62 р.	27
Δ	тонн	-609									
Тпр	%	-0,44									
Обсяг реалізації (з урахуванням індексу інфляції)											
Труби, колеса	тис. грн.	11890478	16120541	18480475	20541617	17733503	13005939	9775669	6731518	10756243	12156097
Δб	тис. грн.	-	4230064	6589998	8651139	5843025	1115461	-2114808	-5158959	-1134235	265619
Тпрб	%	-	36	55	73	49	9	-18	-43	-10	2
Δл	тис. грн.	-	4230064	2359934	2061141	-2808114	-4727564	-3230270	-3044151	4024724	1399854
Тпрл	%	-	36	15	11	-14	-27	-25	-31	60	13
Δ	тис. грн.	29 513									
Тпр	%	0,25									

Перше критичне значення обсягу виробництва та реалізації припадає на 2009 р.: внаслідок світової фінансової кризи постраждали галузі, які споживали сталеву продукцію. Починаючи з цього моменту Росія, на яку приходилось близько 30% поставок Інтерпайп НТЗ, для захисту внутрішнього виробника припинила безмитне ввезення сталевих труб з України. З весни 2009 р. труби заводів компанії Інтерпайп обкладались митом у розмірі 8-55%.

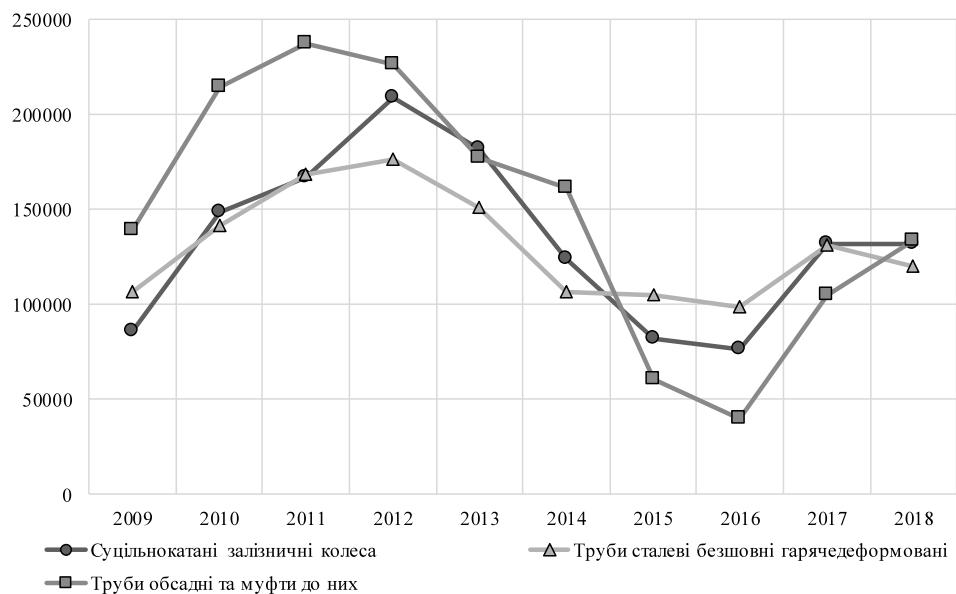


Рисунок 2.5 – Зміна обсягів реалізації продукції, тонн

У 2010 р. обсяг реалізації гарячедеформованих та обсадних труб зріс на 33% та 54% відповідно. З 2010 р. Інтерпайп почав приймати активну участь у міжнародних виставках – новим стратегічним напрямком збуту було обрано країни далекого зарубіжжя (Європи, Близького Сходу і Північної Африки, Америки). У 2010 р. у порівнянні з 2009 р. майже на 12% знизилася поставка в Росію, але на 8% збільшилися поставки на внутрішній ринок, а постачання в далеке зарубіжжя зросло на 1,5%.

У 2012 р. в порівнянні з 2009 р. виробництво гарячедеформованих труб зросло на 72%, обсадних – на 67%, а коліс у 1,63 рази. Це стало можливим завдяки закриттю мартенівського цеху та запуску Інтерпайп Сталь. Протягом 2011-2012 рр. фахівці Інтерпайп НТЗ вивчали технологію виробництва обсадних

труб за оновленими американськими стандартами, розроблювали конструкції коліс та бандажів, а також виробництво продукції із безперервнолитої заготовки.

Слід відмітити, що незважаючи на початок воєнного конфлікту з Росією у 2014 р. та скорочення постачань, щороку до неї відправлялось не менше 20% продукції.

У 2017 р. обсяги реалізації суцільнокатаних коліс у порівнянні з 2016 р. зросли на 74% – на цей момент відбувалось оновлення рухомого складу в Україні та РФ. Збут обсадних труб збільшився у 1,62 рази через відновлення вартості нафти та подальшої розробки родовищ видобутку. Останній рік дослідження показав сталий розвиток підприємства.

Таблиця 2.8 демонструє зміну цін та собівартості протягом 10 років без урахування індексу інфляції. Операційна собівартість в середньому щороку зростає на 13%. Це пов'язано з подорожчанням енергетичних та паливних ресурсів, збільшенням вартості заготовки Інтерпайп Сталь та появою біржових торгів електроенергією в Україні.

Для перевірки ціни, що надані у звітності підприємства, було порівняно з розрахованими цінами для техніко-економічного аналізу. Як можна побачити з таблиці 2.9, різниця на 0,26% та 3,82% була отримана лише у 2013 р. Тобто розрахунки вірно відображають реальність.

Розрахункові ціни з таблиці 2.8 зростають щороку: на суцільнокатані колеса на 14%, на безшовні гарячедеформовані труби – на 20%, на обсадні труби – на 16%. Збільшення цін пояснюється подорожчанням сировини, інфляцією та коливання курсу гривні. Однак український експортер за дослідженням Європейської комісії отримує демпінгову маржу, що продемонстровано у таблиці 2.10.

Таблиця 2.8 – Динаміка собівартості та цін на продукцію

Показник	Од. вим.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Собівартість основної продукції	тис. грн.	8,07	8,10	9,56	9,45	9,39	10,86	16,60	15,35	18,41	22,38
Δб	тис. грн.	-	0,03	1,49	1,38	1,32	2,79	8,53	7,29	10,34	14,31
Тпрб	%	-	0,38	18,46	17,10	16,38	34,56	105,71	90,28	128,18	177,36
Δл	тис. грн.	-	0,03	1,46	-0,11	-0,06	1,47	5,74	-1,25	3,06	3,97
Тпрл	%	-	0,38	18,01	-1,14	-0,62	15,63	52,87	-7,50	19,92	21,55
Δ	тис. грн.	1,59									
Тпр	%	12,00									
Ціна одиниці товару (розрахункова)											
Суцільнокатані залізничні колеса	тис. грн/тонна	10,32	10,52	12,44	12,28	12,28	14,78	21,90	19,30	25,17	32,90
Δб	тис. грн/тонна	-	0,20	2,12	1,96	1,96	4,46	11,58	8,97	14,84	22,58
Тпрб	%	-	1,93	20,52	19,01	18,98	43,19	1,12 р.	86,96	1,44 р.	2,19 р.
Δл	тис. грн/тонна	-	0,20	1,92	-0,16	0,00	2,50	7,13	-2,61	5,87	7,73
Тпрл	%	-	1,93	18,23	-1,25	-0,03	20,35	48,22	-11,91	30,42	30,72
Δ	тис. грн/тонна	2,51									
Тпр	%	13,75									
Труби сталеві безшовні гарячедеформовані	тис. грн/тонна	6,26	8,43	10,28	9,19	8,84	11,15	17,38	17,69	21,01	25,66
Δб	тис. грн/тонна	-	2,17	4,01	2,93	2,57	4,89	11,12	11,43	14,74	19,39
Тпрб	%	-	34,64	64,06	46,72	41,07	78,00	1,77 р.	1,83 р.	2,35 р.	3,1 р.
Δл	тис. грн/тонна	-	2,17	1,84	-1,09	-0,35	2,31	6,23	0,31	3,32	4,65
Тпрл	%	-	34,64	21,85	-10,57	-3,85	26,18	55,88	1,79	18,75	22,14
Δ	тис. грн/тонна	2,15									
Тпр	%	16,96									
Труби обсадні та муфти до них	тис. грн/тонна	8,07	8,43	10,28	11,08	10,82	12,77	25,43	26,46	29,78	35,38
Δб	тис. грн/тонна	-	0,37	2,21	3,02	2,76	4,70	17,36	18,39	21,71	27,31
Тпрб	%	-	4,56	27,41	37,44	34,22	58,29	2,15 р.	2,28 р.	2,69 р.	3,39 р.
Δл	тис. грн/тонна	-	0,37	1,84	0,81	-0,26	1,94	12,66	1,03	3,32	5,60
Тпрл	%	-	4,56	21,85	7,88	-2,35	17,93	99,18	4,05	12,54	18,81
Δ	тис. грн/тонна	0,49									
Тпр	%	17,85									

Таблиця 2.9 – Порівняння цін зі звітності та розрахункових

Вид продукції	Од. вим.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Середньореалізаційні ціни коліс	грн/т., без ПДВ	12312	14778	21904	19295	25166	32896
Розрахункові ціни коліс	грн/т., без ПДВ	12279	14778	21904	19295	25166	32896
Різниця	%	0	0	0	0	0	0
Середньореалізаційні ціни безшовних труб	грн/т., без ПДВ	10205	11148	17378	17690	21006	35377
Розрахункові ціни безшовних труб	грн/т., без ПДВ	9830	11148	17378	17690	21006	35377
Різниця	%	4	0	0	0	0	0

Експорт труб Інтерпайп до Європи протягом періоду розслідування Європейської комісії склав близько 87% від загального імпорту з України в цей період: 80,711 тис. тонн або 6% від споживання Європи протягом 2014-2016 рр. З таблиці 2.10 видно, що українські та російські ціни є нижчими на 25-30% від європейських. Саме тому комісія проводить моніторинг цін та встановлює індивідуальне демпінгове мито.

Таблиця 2.10 – Середні ціни на безшовні труби в Європі [50]

Середня ціна безшовних труб	Од. вим.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Імпорт з РФ	євро/тонна	758	692	631
Імпорт з України	євро/тонна	731	679	607
Імпорт з Інтерпайп НТЗ	євро/тонна	711	718	625
Продаж європейськими виробниками	євро/тонна	1 024	977	844

Примітка: дослідження Європейської комісії охоплює тільки 3 роки.

У таблиці 2.11 та рисунку 2.6 представлені показники трудових ресурсів. Чисельність персоналу скорочується щороку в середньому на 3%. У 2013 р. було скорочено 613 осіб через закриття мартенівського цеху – робітники були звільнені або переведені на інші заводи, також працівники мали можливість пройти навчання та залишитись на попередньому місці. У 2014-2016 рр. проводилось скорочення чисельності працівників через зменшення обсягів виробництва. У 2017 р. темп росту обсягів виробництва становив 1,57, коли кількість працівників збільшилась лише на 4%. Різкому підйому продуктивності праці сприяло оновлення техніки та навчання персоналу.

Таблиця 2.11 – Показники трудових ресурсів

Показник	Од. вим.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Чисельність персоналу	осіб	6 443	6 377	6 669	6 783	6 170	5 435	4 709	4 444	4 623	4 793
Δб	осіб	-	-66	226	340	-273	-1 008	-1 734	-1 999	-1 820	-1 650
Тпрб	%	-	-1	4	5	-4	-16	-27	-31	-28	-26
Δл	осіб	-	-66	292	114	-613	-735	-726	-265	179	170
Тпрл	%	-	-1	5	2	-9	-12	-13	-6	4	4
Δ	осіб	-183									
Тпр	%	-3,23									
у т. ч. робітників	осіб	5 080	5 028	5 258	5 348	4 865	4 285	3 713	3 504	3 645	3 779
Δб	осіб	-	-52	178	268	-215	-795	-1 367	-1 576	-1 435	-1 301
Тпрб	%	-	-1	4	5	-4	-16	-27	-31	-28	-26
Δл	осіб	-	-52	230	90	-483	-580	-572	-209	141	134
Тпрл	%	-	-1	5	2	-9	-12	-13	-6	4	4
Δ	осіб	-145									
Тпр	%	-3,23									
ФОП персоналу	тис. грн.	188 159	217 980	260 605	317 808	291 705	275 183	306 584	362 248	519 238	662 247
Δб	тис. грн.	-	29 821	72 446	129 649	103 545	87 024	118 425	174 089	331 079	474 088
Тпрб	%	-	16	39	69	55	46	63	93	1,76 р.	2,52 р.
Δл	тис. грн.	-	29 821	42 625	57 203	-26 104	-16 521	31 401	55 664	156 990	143 009
Тпрл	%	-	16	20	22	-8	-6	11	18	43	28
Δ	тис. грн.	52 676									
Тпр	%	15,01									
Продуктивність праці	тонн/чол. в рік	67	103	109	119	110	99	73	80	120	123
Δб	тонн/чол. в рік	-	36	42	52	43	32	5	12	53	56
Тпрб	%	-	53	62	77	64	47	8	19	79	83
Δл	тонн/чол. в рік	-	36	6	10	-9	-11	-26	7	41	3
Тпрл	%	-	53	6	9	-8	-10	-27	10	51	2
Δ	тонн/чол. в рік	6									
Тпр	%	6,94									
Середня заробітна плата	грн./міс.	2 434	2 849	3 256	3 904	3 940	4 219	5 425	6 793	9 360	11 514
Δб	грн./міс.	-	415	823	1 471	1 506	1 786	2 992	4 359	6 926	9 080
Тпрб	%	-	17	34	60	62	73	1,23 р.	1,79 р.	2,85 р.	3,73 р.
Δл	грн./міс.	-	415	408	648	35	279	1 206	1 367	2 567	2 154
Тпрл	%	-	17	14	20	1	7	29	25	38	23
Δ	грн./міс.	1 009									
Тпр	%	18,85									

Для розрахунку продуктивності праці використана формула [51, с. 143]:

$$ППр = \frac{\text{Обсяг виробництва, тонн}}{\text{Кількість робітників за рік}} \quad (2.7)$$

У 2018 р. на підприємстві внутрішнє навчання пройшло 2086 співробітників, що становить 44% від чисельності персоналу. Ключовою програмою системи навчання та розвитку персоналу, що діє на ПАТ «Інтерпайп НТЗ» є «Кадровий резерв». 46 осіб пройшли навчання за напрямками програми: майстер; лінійні керівники; начальники управління; начальники цехів; директори заводів, директори служб.



Рисунок 2.6 – Залежність продуктивності праці від кількості робітників

Інтерпайп НТЗ в середньому щороку підіймає заробітну плату на 19%. В той же час рівень оплати у доларову виразі зменшувався у період 2014-2016 рр., що зображено на рисунку 2.7. Це відбувалось через інфляційні процеси в Україні та падіння курсу гривні по відношенню до долара США. На даний момент заробітна плата одного працівника Інтерпайп НТЗ відновила до значень 2011 р. На підприємстві діє система мотивації. Цільові оклади та премія (змінна винагорода) встановлюються в залежності від віднесення посади до функціональної категорії, рівня: керівники на виробництві – премія до 60%;

робітники – максимальна премія 40%; фахівці та службовці – максимальний розмір бонусу 20%.

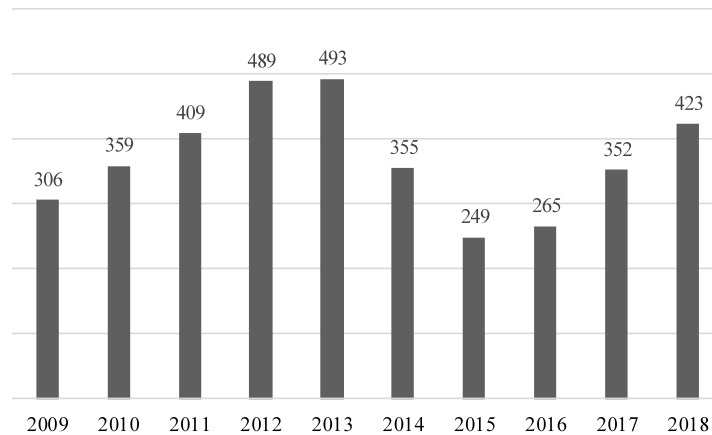


Рисунок 2.7 – Середня заробітна плата одного працівника, дол./міс.

Таблиця 2.12 відображає результати діяльності підприємства, що виступають заключною стадією техніко-економічного аналізу. Слід відзначити, що Інтерпайп НТЗ отримувало чистий прибуток лише у 2012, 2017 та 2018 рр. Тобто для функціонування підприємству було достатньо отримувати прибуток від операційної діяльності. В той же час з 2016 р. материнська компанія знаходиться у хиткому фінансовому становищі і не може кредитувати заводи на попередньому рівні.

Для розрахунку рентабельності виробництва була використана наступна формула [51, с. 301]:

Рентабельність виробництва продукції

$$P_B = \frac{\Pi_{ск}}{ВСП + АВ + ВЗ} * 100\%, \quad (2.8)$$

де $\Pi_{ск}$ – скоригований прибуток, тис. грн;

$ВСП$ – виробнича собівартість продукції, тис. грн;

$АВ$ – адміністративні витрати, тис. грн;

$ВЗ$ – витрати на збут, тис. грн.

Таблиця 2.12 – Показники результатів діяльності (з урахуванням індексу інфляції галузі)

Показник	Од. вим.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	585221	1707924	2478186	3137800	2638280	2257900	2329523	1198412	2742913	3275830
Δб	тис. грн.	-	1122703	1892965	2552579	2053059	1672679	1744303	613191	2157693	2690609
Тпрб	%	-	1,92 р.	3,23 р.	4,36 р.	3,51 р.	2,86 р.	2,98 р.	1,05 р.	3,69 р.	4,60 р.
Δл	тис. грн.	-	1122703	770262	659614	-499520	-380380	71624	-1131112	1544502	532917
Тпрл	%	-	1,92 р.	45	27	-16	-14	3	-49	1,29 р.	19
$\bar{\Delta}$	тис. грн.	298 957									
$\bar{\text{Тпр}}$	%	21,09									
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-1581861	-913890	-78 620	128708	-216561	-2612564	-1532097	-1790385	365733	1027732
Δб	тис. грн.	-	667971	1503242	1710570	1365300	-1030703	49764	-208524	1947594	2609593
Тпрб	%	-	-42	-95	-1,08 р.	-86	65	-3	13	-1,23 р.	-1,65 р.
Δл	тис. грн.	-	667971	835271	207328	-345270	-2396003	1080467	-258289	2156119	661999
Тпрл	%	-	-42	-91	-2,64 р.	-2,68 р.	11,06 р.	-41	17	-1,20 р.	1,81 р.
Рентабельність виробництва	%	-7,24	-2,29	2,18	3,91	3,33	3,19	9,94	0,66	13,01	16,25
Δб	%	-	4,94	4,47	1,74	-0,58	-0,14	6,74	-9,28	12,35	3,24

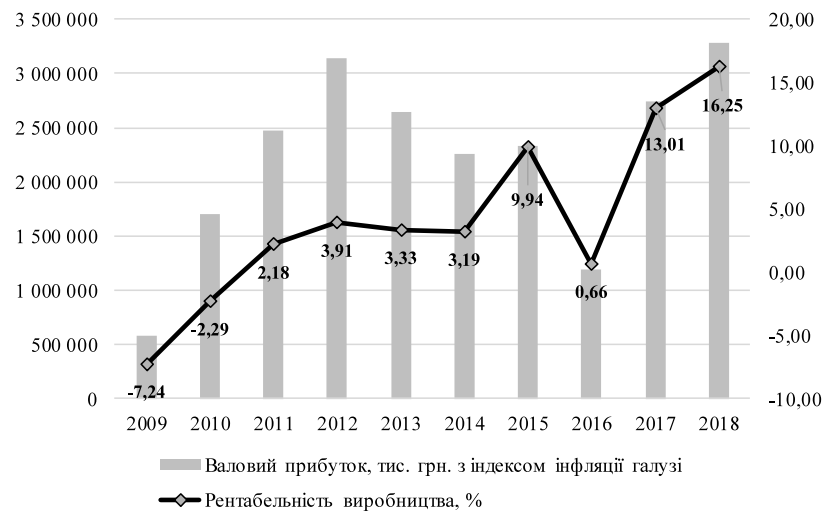


Рисунок 2.8 – Залежність рентабельності виробництва та валового прибутку

Валовий прибуток у останньому звітному році дослідження (2018 р.) зрівнявся з показником 2012 р. через поступове відновлення обсягів реалізації починаючи з 2016 р. та зростання середньореалізаційних цін з 2014 р. Слідом за валовим прибутком зростав показник рентабельності виробництва. Якщо до 2016 р. Інтерпайп НТЗ було націлено на збут обсягів за цінами, що знаходились у нижній границі ринкового діапазону, то починаючи з 2016 р. підприємство переорієнтовується на випуск високомаржинальної продукції у менших обсягах та за цінами приближеними до ринкових.

2.4 Аналіз стану та ефективності використання основних засобів

Однією з причин зростання продуктивності праці на ПАТ «Інтерпайп НТЗ» стало оновлення машин і устаткування. Тому слід розглянути структуру і рух основних засобів (ОЗ), що представлені в таблицях 2.13 і 2.14.

За структурою видно, що підприємство позбавляється від зайвих засобів. Основу протягом 10 років становлять споруди, машини і транспортні засоби, причому останні два роки машини і транспорт займають більше половини коштів у структурі.

Таблиця 2.13 – Наявність основних засобів (за первісною вартістю), тис. грн.

Групи основних засобів	кін 2008 р.	кін 2009 р.	кін 2010 р.	кін 2011 р.	кін 2012 р.	кін 2013 р.	кін 2014 р.	кін 2015 р.	кін 2016 р.	кін 2017 р.	кін 2018 р.
Земельні ділянки	3702	3702	3702	0	0	0	0	0	0	0	0
Будинки, споруди та передавальні пристрої	297502	970932	986213	1010006	1044346	1907661	1986254	2039037	2131335	2116076	2015432
Машини та обладнання	1606945	2488064	2512937	2622686	2846212	1428952	1384488	1585104	1847297	2431110	2911925
Транспортні засоби	35619	35804	36308	48913	152667	191519	185155	187886	195336	151723	173582
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	15419	17771	3475	3318	4078	3975	4078	4549	5225	5467	6099
Багаторічні насадження	707	722	719	718	714	-	-	-	-	-	-
Інші основні засоби	42241	38995	41953	45087	12725	36775	39232	19287	31646	72829	78794
Бібліотечні фонди	31	32	32	33	37	-	-	-	-	-	-
Малоцінні необоротні матеріальні активи	1400	1418	1611	3804	4336	-	-	-	-	-	-
Тимчасові (нетитульні) споруди	-	-	127	127	127	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні матеріальні активи	613	613	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	-	-	-	-	61342	125709	242949	-	-
Разом, тис. грн.	2004179	3558053	3587077	3734692	4065242	3568882	3660549	3961572	4453788	4777205	5185832

Таблиця 2.14 – Структура основних засобів, %

Групи основних засобів	кін 2008 р.	кін 2009 р.	кін 2010 р.	кін 2011 р.	кін 2012 р.	кін 2013 р.	кін 2014 р.	кін 2015 р.	кін 2016 р.	кін 2017 р.	кін 2018 р.
Земельні ділянки	0,185	0,104	0,103	0	0	0	0	0	0	0	0
Будинки, споруди та передавальні пристрої	14,84	27,29	27,49	27,04	25,69	53,45	54,26	51,47	47,85	44,30	38,86
Машини та обладнання	80,18	69,93	70,06	70,22	70,01	40,04	37,82	40,01	41,48	50,89	56,15
Транспортні засоби	1,78	1,01	1,01	1,31	3,76	5,37	5,06	4,74	4,39	3,18	3,35
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	0,77	0,50	0,10	0,09	0,10	0,11	0,11	0,11	0,12	0,11	0,12
Багаторічні насадження	0,04	0,02	0,02	0,02	0,02	-	-	-	-	-	-
Інші основні засоби	2,11	1,10	1,17	1,21	0,31	1,03	1,07	0,49	0,71	1,52	1,52
Бібліотечні фонди	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-
Малоцінні необоротні матеріальні активи	0,07	0,04	0,04	0,10	0,11	-	-	-	-	-	-
Тимчасові (нетитульні) споруди	-	-	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні матеріальні активи	0,03	0,02	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	-	-	-	-	1,68	3,17	5,45	-	-
Разом, %	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

З кінця 2010 р. ПАТ «Інтерпайп НТЗ» не є власником земельних ділянок. Ділянки використовуються на умовах безтермінового використання, або оренди у місцевої влади. Через складнощі на зовнішніх ринках та неприбутковість протягом 2013-2016 рр. керівництво заводу шукало шляхи ефективного використання ОЗ. У 2018 р. було поставлено питання щодо відмови від оренди ДК «Металургів» та повернення 45 га, які залишилися від мартенівського цеху, до місцевої влади для розбудови Індустріального парку [44; 52].

Оцінка технічного стану та ефективності використання ОЗ проводиться за формулами 2.9 – 2.13 [51, с. 181]. Розрахунок наведено у таблиці 2.15.

$$\text{Коефіцієнт зносу} = \frac{\text{Сума зносу ОЗ}}{\text{Первісна вартість ОЗ}}, \quad (2.9)$$

$$\text{Коефіцієнт придатності} = \frac{\text{Залишкова вартість ОЗ}}{\text{Первісна вартість ОЗ}}, \quad (2.10)$$

$$\text{Фондорентабельність} = \frac{\text{Прибуток від основної діяльності}}{\text{Середньорічна вартість основних фондів}}, \quad (2.11)$$

$$\text{Фондовіддача} = \frac{\text{Об'єм виручки від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних фондів}}, \quad (2.12)$$

$$\text{Фондоємність} = \frac{\text{Середньорічна вартість основних фондів}}{\text{Об'єм виручки від реалізації продукції}}, \quad (2.13)$$

Таблиця 2.15 – Оцінка технічного стану та використання ОЗ

Показник	2008 рік	2009 рік	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Коефіцієнт зносу	0,317	0,187	0,304	0,381	0,410	0,211	0,248	0,300	0,321	0,389	0,407
Коефіцієнт придатності	0,683	0,813	0,696	0,619	0,590	0,789	0,752	0,700	0,679	0,611	0,593
Фондорентабельність	-	-0,137	-0,034	0,055	0,107	0,090	-0,340	-0,179	-0,273	0,292	0,642
Фондовіддача	-	1,257	1,696	2,568	2,808	2,104	1,840	1,911	1,493	3,102	4,195
Фондоємність	-	0,795	0,589	0,389	0,356	0,475	0,544	0,523	0,670	0,322	0,238

Протягом десятирічного періоду ПАТ «Інтерпайп НТЗ» підтримує стан основних засобів на задовільному рівні, через що коефіцієнт їхньої придатності завжди перевищує 59%. Коефіцієнт зносу зберігається на постійно низькому рівні 20-40% та є значно меншим за показники галузі: зношеність основних фондів у металургів України досягає 50-80% [53; 54].

Фондорентабельність в свою чергу була від'ємною у 2009-2010 рр. та у 2013-2016 рр. через відсутність прибутку від основної діяльності. Однак у два останні роки підприємство збільшило ефективність використання основних фондів, отримавши прибуток на фоні збільшення вартості основних засобів.

Фондовіддача протягом досліджуваного періоду зростала від 1,3 у 2009 р. до 4,2 у 2018 р., тобто кількість виробленої продукції за одиницю основних засобів збільшувалась. Відповідно фондоємність зменшилась з 0,8 у 2009 р. до 0,3 у 2018 р.

2.5 Фінансовий аналіз діяльності підприємства ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Нижче буде розглянута фінансова складова діяльності ПАТ «Інтерпайп НТЗ». Хоча операційна діяльність є основою металургійних підприємств, фінанси в достатній мірі можуть вплинути на остаточні результати за рік. У таблиці 2.16 наведені ключові фінансові показники з урахуванням індексу інфляції галузі (для коректного порівняння). В першу чергу, необхідно звернути увагу на наявність чистого прибутку в 2017-2018 рр., що свідчить про поступовий вихід Інтерпайп НТЗ з тривалої кризи. Завод був збитковим, навіть на рівні операційної діяльності, попередні три роки на фоні зміни основних ринків збуту. По-друге, останні два роки собівартість реалізованої продукції займає менше 77% відносно доходу заводу, коли у 2009-2016 рр. собівартість в середньому займала 86%. Додатково скорочуються адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати: в 2018 році вони зайняли 33%, а в попередні роки досягали від 45% до 127% по відношенню до доходу.

Таблиця 2.16 – Фінансові результати діяльності ПАТ «Інтерпайп НТЗ» (з урахуванням індексу інфляції галузі)

Показник	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.
Чистий дохід від реалізації	12 819 572	16 527 791	18 716 902	21 666 902	18 897 298	14 077 184	10 812 496	7 959 555	12 163 971	13 684 442
Собівартість реалізованої продукції	12 234 352	14 819 867	16 238 716	18 529 102	16 259 018	11 819 285	8 482 972	6 761 143	9 421 058	10 408 612
Валовий прибуток (збиток)	585 221	1 707 924	2 478 186	3 137 800	2 638 280	2 257 900	2 329 523	1 198 412	2 742 913	3 275 830
Інші операційні доходи	5 285 649	4 607 034	5 598 943	7 973 905	9 165 132	13 216 243	9 971 971	3 803 732	2 522 527	3 214 644
Адміністративні витрати	816 744	996 283	819 777	931 522	930 698	754 964	397 524	493 447	387 380	309 645
Витрати на збут	768 648	1 099 423	1 259 301	1 390 016	1 098 472	1 067 139	954 633	652 993	955 069	1 053 150
Інші операційні витрати	5 579 382	4 544 210	5 600 583	8 010 101	9 015 539	16 058 770	11 865 329	5 086 013	2 911 390	3 204 296
Фінансові результати від операційної діяльності	-1 293 905	-324 959	397 468	780 065	758 702	-2 406 730	-915 992	-1 230 308	1 011 601	1 923 383
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	-1 725 879	-721 956	52 316	319 317	-581 173	-3 079 965	-1 743 441	-2 068 701	326 602	1 300 116
Чистий прибуток (збиток)	-1 581 861	-913 890	-78 620	128 708	-216 561	-2 612 564	-1 532 097	-1 790 385	365 733	1 027 732

Таблиця 2.17 – Агрегований баланс

Стаття балансу	На кін. 2009 р.	На кін. 2010 р.	На кін. 2011 р.	На кін. 2012 р.	На кін. 2013 р.	На кін. 2014 р.	На кін. 2015 р.	На кін. 2016 р.	На кін. 2017 р.	На кін. 2018 р.
	% до підсумку	% до підсумку	% до підсумку	% до підсумку	% до підсумку	% до підсумку	% до підсумку	% до підсумку	% до підсумку	% до підсумку
1. Майно разом	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
1.1 Необоротні активи	55,90	47,39	46,19	40,14	40,34	32,88	28,32	28,92	23,07	18,27
1.2 Оборотні активи	44,10	52,61	53,81	59,86	59,66	67,12	71,68	71,08	76,93	81,73
1.2.1 Запаси	8,25	12,76	15,47	14,50	9,60	9,36	4,25	6,45	6,56	7,04
1.2.2 Дебіторська заборгованість	31,63	38,95	34,68	42,80	49,55	56,63	67,23	64,27	68,50	71,51
1.2.3 Кошти та їх еквіваленти	3,26	0,03	3,52	2,37	0,33	1,11	0,20	0,32	1,83	3,18
1.2.4 Витрати майбутніх періодів	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,01	0,13	0,00	0,00
1.2.5 Інші оборотні активи	0,92	0,87	0,13	0,19	0,18	0,00	0,00	0,04	0,04	0,01
2. Джерела майна	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
2.1 Власний капітал	54,60	55,79	55,27	49,23	48,23	27,29	14,87	3,95	0,58	5,84
2.1.1 Статутний капітал	1,84	1,79	1,77	1,60	1,40	1,13	0,92	0,83	0,66	0,52
2.1.2 Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	21,88	21,30	25,30	25,87	24,71	10,40	2,64	-5,89	-6,46	1,06
2.1.3 Інші джерела	30,88	32,70	28,19	21,75	22,12	15,76	11,31	9,01	6,38	4,25
2.2 Позиковий капітал	45,40	44,21	44,73	50,77	51,77	72,71	85,13	96,05	99,42	94,16
2.2.1 Довгострокові зобов'язання	9,11	1,18	24,04	21,50	1,19	23,98	29,91	30,64	3,01	2,68
2.2.2 Короткострокові кредити та позики	2,46	2,29	0,00	6,14	22,57	10,77	12,55	12,52	11,10	2,18
2.2.3 Кредиторська заборгованість	33,83	40,74	20,69	23,13	28,01	37,96	42,67	52,89	85,31	89,30

Фінансові результати не в повній мірі висвітлюють реальний стан речей. Агрегований баланс, що наводиться у таблиці 2.17, демонструє неявні проблеми підприємства та розділяє становище Інтерпайп НТЗ до 2014 р. і після, коли структура формування власності та заборгованості були кардинально змінені.

Майно підприємства можна розглядати через активи або джерела формування. Виходячи з першого способу майно розділяється на необоротні та оборотні активи. До 2014 р. необоротні активи становили понад 40% майна заводу, оборотні не перевищували 60%, що є цілком прийнятним співвідношенням для великого металургійного виробництва. Переважання оборотних коштів є характерним для матеріаломістких виробництв, таких як металургія або машинобудування. Однак слід контролювати статті, що формують оборотні кошти: у Інтерпайп НТЗ вони більшою мірою представлені дебіторською заборгованістю. Дебіторська заборгованість у 2018 р. зайняла 72% майна. Джерелами її виникнення можуть служити: борги покупців, неоплачені контракти з материнською компанією, яка реалізує до 99% продукції заводу.

Другий спосіб формування майна представлено власним і позиковим капіталом. До 2014 р. власний капітал змінювався в діапазоні 48-56%, позиковий відповідно – 44-52%. У статтях позикового капіталу кредиторська заборгованість не перевищувала 40%. Протягом останніх п'яти років структура капіталу сильно змінилася. Власний капітал в 2017 р. знизився до 0,58% від майна підприємства, позиковий досяг 99,42%. При цьому кредиторська заборгованість в 2017-2018 рр. була вище за 85%.

Таблиця 2.18 – Кредитна лінія Інтерпайп НТЗ

Дата	Позичальник	Позикодавець	Сума кредиту	Ставка	Строк
06.08.2007	ВАТ «Інтерпайп НТЗ»	Інтерпайп Лімітед	135 000 000,00 доларів США	8,75% річних	02.08.2010
27.02.2008	ВАТ «Інтерпайп НТЗ»	Інтерпайп Лімітед	200 000 000,00 доларів США	10,9% річних	14.02.2018
12.01.2009	ВАТ «Інтерпайп НТЗ»	Інтерпайп Лімітед	130 000 000,00 євро	11% річних	14.07.2018

Як видно з таблиці 2.18 материнська компанія кредитувала завод Інтерпайп НТЗ з метою поповнення обігових коштів. Транші поступали практично щомісяця. Будучи тісно пов'язаним з материнською компанією, як кредитами, так і дебіторською заборгованістю, Інтерпайп НТЗ залежить від фінансового становища Інтерпайп Лімітед. На початку 2019 р. компанії все ж вдалося реструктурувати борг перед зовнішніми кредиторами, що призведе до пильної уваги до подальших звітів Інтерпайп НТЗ. Кожен крок менеджменту тепер повинен бути досконально вирахованим і відпрацьованим.

2.6 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Інтерпайп НТЗ є спрямованим на експорт та реалізує більшу частину продукції на зовнішньому ринку, що показано в таблиці 2.19. Це пов'язано зі специфікою прокату, що виробляється: суцільнокатані колеса для залізничного транспорту вимагають ремонту або заміни один раз на п'ять та більше років, трубна продукція тісно пов'язана з видобутком і транспортуванням корисних копалин, таких як нафта і газ. Виходячи з призначення труби бувають для буріння, транспортування або ж для машинобудування. Труби також використовуються в будівництві для проведення магістральних шляхів водопостачання та опалення або в якості каркасу будівлі.

Таблиця 2.19 – Структура поставок на ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Структура поставок / Рік	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Експорт	73,00	57,70	59,90	77,00	70,70	78,50	77,22	75,87	68,37	66,23
СНД	47,00	61,86	57,74	14,00	13,00	8,10	12,86	4,03	35,34	9,96
Росія	-	-	-	32,00	32,10	39,70	21,86	32,76		17,97
Грузія	-	-	-	-	0,50	0,40	0,17	0,39	0,21	0,01
Країни Прибалтики	-	-	-	-	0,80	0,20	0,83	0,19	0,23	0,04
Далеке зарубіжжя	26,00	38,14	42,26	31,00	24,30	30,10	41,97	38,50	32,59	38,25
Україна	27,00	42,30	40,10	23,00	29,30	21,50	22,78	24,13	31,63	33,77

*країни далекого зарубіжжя: країни Європейського Союзу, США, країни Латинської Америки, Близького Сходу та Південно-Східної Азії

З огляду на той факт, що сталева продукція має тривалий термін експлуатації, метзаводи заради стабільної виручки і збільшення доходів повинні постійно розширювати список клієнтів. Покупці на внутрішньому ринку України на протязі тривалого проміжку часу демонстрували лише неплатоспроможний попит, тому 80% сталевих труб прямувало до Росії.

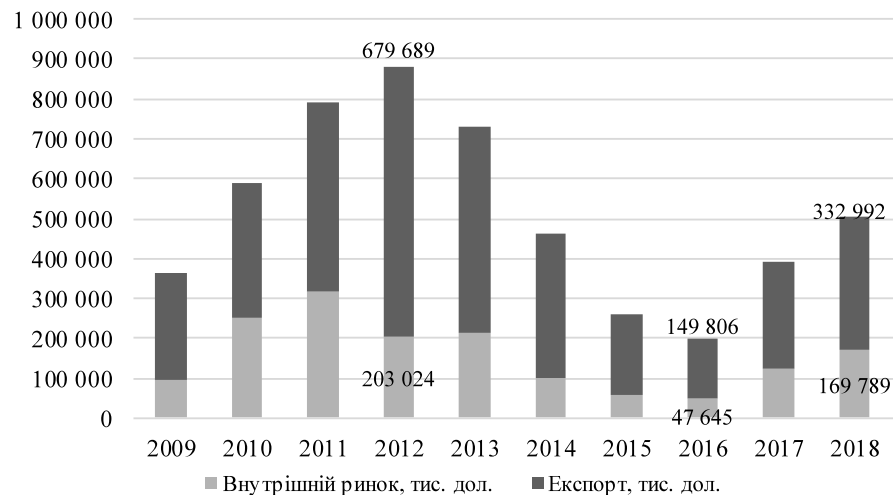


Рисунок 2.9 – Динаміка структури виручки від реалізації Інтерпайп НТЗ

Як видно з рисунку 2.9, продажі на внутрішньому ринку зросли у 2018 р. Це пов'язано з розвитком програми 20/20 у 2015-2020 рр., а також оновленням рухомого складу Укрзалізниці. В той же час виручка відновилась до показників 2014 р. Щоб з'ясувати наскільки реалізація продукції на внутрішньому ринку є більш чи менш вигідною, ніж на експортному були побудовані таблиці 2.20 і 2.21.

Таблиця 2.20 – Ефективність експорту безшовних труб

Показник	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
			+/-	%
Середня експортна ціна, дол./т CFR	1 200	992	-208	-17
Кількість, т	161 796	167 923	6 127	4
Виручка від реалізації, тис. дол.	194 155	166 579	-27 575	-14
Середній курс, грн/дол	26,60	27,22	0,62	2,32
Виручка від реалізації, тис. грн	5 164 624	4 533 873	-630 751	-12
Повні витрати на 1т експортного товару, грн без ПДВ	19 786	24 221	4 435	22
Повні витрати на реалізацію експортного товару, тис. грн	3 201 271	4 067 238	865 967	27
Ефект експорту, тис. грн	1 963 354	466 635	-1 496 719	-76
Ефективність експорту, грн/грн	1,61	1,11	-0,50	-30,90

З таблиці 2.20 видно, що ефективність реалізації безшовних труб на зовнішніх ринках скоротилася на 30% у 2018 р. в порівнянні з 2017 р. Це пов'язано зі зниженням експортних цін на 17%. Виручка від реалізації зменшилася на 12% попри ослаблення гривні по відношенню до долара. У розрахунку були використані ціни на безшовні труби в країнах Близького Сходу і Північної Африки (діаметр труби не враховувався), тому результат показує лише загальний тренд ринку.

Таблиця 2.21 – Порівняння експорту та продажу на внутрішньому ринку

Показник	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
			+/-	%
Середня експортна ціна, дол./т (CFR, MENA)	1 200	992	-208	-17
Кількість, т	161 796	167 923	6 127	4
Виручка від реалізації, тис. дол.	194 155	166 579	-27 575	-14
Середній курс, грн/дол	26,60	27,22	0,62	2
Виручка від реалізації, тис. грн	5 164 624	4 533 873	-630 751	-12
Повні витрати на 1т експортного товару, грн без ПДВ	19 786	24 221	4 435	22
Повні витрати на реалізацію експортного товару, тис. грн	3 201 271	4 067 238	865 967	27
Середня ціна реалізації всередині країни, грн з ПДВ (СРТ, Київ)	26 600	32 500	5 900	22
Повні витрати на 1т товару при продажу всередині країни, тис. грн з ПДВ	19 200	23 600	4 400	23
Прибуток від реалізації 1т на експорт, грн	12 135	2 779	-9 356	-77
Прибуток від реалізації 1т на внутрішньому ринку, грн	7 400	8 900	1 500	20
Різниця в прибутку на 1т, грн	4 735	-6 121	-10 856	-229

Як видно з таблиці 2.21 прибуток від продажу труб на внутрішньому ринку України в 2018 р. був більшим в порівнянні з експортом на 6 тис. грн. Це пов'язано з ослабленням основних споживаючих галузей в світі (машинобудування, нафтогазова, будівництво), а також політикою протекціонізму в США і Європі. У 2019 р. політична напруженість між країнами залишилася на попередньому рівні. Середній курс гривні по відношенню до долара у 2019 р. зміцнівся на 4% (1UAH=USD26,17). Обсяг реалізації продукції Інтерпайп НТЗ в Україні збережеться на рівні 30-40% від загального обсягу продажів. Однак через сезонність в будівельній галузі, а також через очікуване завершення програми 20/20, підприємству не слід фокусуватися на внутрішньому ринку.

2.7 Узагальнення результатів аналізу діяльності ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Проведений аналіз показав, що менеджмент ПАТ «Інтерпайп НТЗ» протягом останніх десяти років зазнав значних змін. Виробничий процес, структура управління і ціни на даному підприємстві підлаштовуються під світові тенденції, що дозволяє постачальнику залишатися конкурентоспроможним. Однак фінансове становище погіршується і змушує переглянути політику ведення бізнесу.

Протягом 2012-2013 рр. було закрито мартенівський цех і побудовано нових сталеплавильний завод для потреб холдингу. Завдяки наявності власного виробника сталі і заготовки, Інтерпайп НТЗ може поставляти продукцію різної якості і етапу готовності в залежності від потреби клієнта. Зайві активи керівництво заводу реалізує або знімає з балансу, щоб знизити навантаження на платника податків. Крім цього, підприємство щороку оновлює обладнання та розширює лінійку продукції.

Якщо торкнутися цінової політики, то постачальник знаходиться біля нижньої межі ціни на зовнішніх ринках. Постійна боротьба з російськими металургами і китайськими трубними заводами не дозволяє українським компаніям підвищувати ціни. Тим часом поступове подорожчання основних ресурсів сприяє щорічному збільшенню цін на 13-20%. Котирування готової продукції не можна аналізувати у відриві від попиту і пропозиції. Кон'юнктура сталевих ринків в останні роки погіршується через торговельну війну США і КНР. Решта ринків збуту через надлишок товарів також приймають захисні заходи проти імпорту. Крім того події на світовій політичній арені в другому десятилітті 21 століття все сильніше впливають на економіку окремих країн. Так, Brexit («British, «exit» – злиття слів «Британія» та «вихід») і ослаблення позицій Німеччини завдають шкоди машинобудуванню в Європі.

За результатами аналізу техніко-економічних показників можна виділити різке скорочення обсягів випуску і реалізації з 2012 р. Споживання в галузі стає слабкішим, з'являється загроза з боку товарів-замінників. Таким чином, ведення

великого бізнесу в будь-якому випадку буде пов'язано з кредитуванням. На жаль, заборгованість Інтерпайп НТЗ перед зовнішніми кредиторами досягає 90%. Підприємство повністю залежить від кредитної лінії материнської компанії, яка в свою чергу зазнає фінансових труднощів. Зміна структури управління в 2018 р. на дивізіональну повинна була змінити усталені зв'язки, але цього не сталося. Дивізіони лише дозволили об'єднати функції окремих заводів і скоротити персонал. Через фінансові проблеми компанії Інтерпайп закордонні кредитори будуть спостерігати з особливою ретельністю за найбільшим заводом Інтерпайп НТЗ. З 2019 р. підприємство зобов'язане показувати задовільну прибутковість і рентабельність.

Виходячи з ситуації, що склалася, Інтерпайп НТЗ перебуває на порозі прийняття великого стратегічного рішення щодо структури збуту і збільшення доходів для вирішення фінансових проблем.

Реалізація труб займає більше 55% від усього обсягу продукції Інтерпайп НТЗ. З огляду на те, що ринок коліс має власну специфіку і сезонність, в подальшому маркетинговому дослідженні доцільно зосередитися тільки на трубній продукції. Додатково акцент зробимо на зовнішніх ринках США, країн Європи, MENA через 15% послаблення попиту на труби в Україні у 2019 р. [55].

3 ПРОЕКТ ЗАХОДІВ З ФОРМУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» НА ОСНОВІ ПРОГНОЗУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВ РИНКУ БЕЗШОВНИХ ТРУБ

3.1 Маркетингове дослідження ринку безшовних сталевих труб

3.1.1 Дослідження ринку нафтогазових труб США

Світові ціни на нафту після періоду падіння у 2014-2016 рр. почали відновлення з 2017 р, що зображено на рисунку 3.1. Даний фактор впливає на видобуток нафти і проекти будівництва трубопроводів, які в свою чергу призводять до змін попиту на труби. За даними дослідження The Freedonia Group, попит на обсадні труби в США збільшиться на 6,6% до 51,1 млрд. дол. у 2022 р. через активізацію бурових робіт. В той же час проекти міського будівництва не будуть підтримувати попит на сталеві труби, тому що на ринку з'явився товар-субститут – поліпропіленові труби. Ці труби коштують дешевше, легше встановлюються і є більш стійкими до корозії [56; 57].

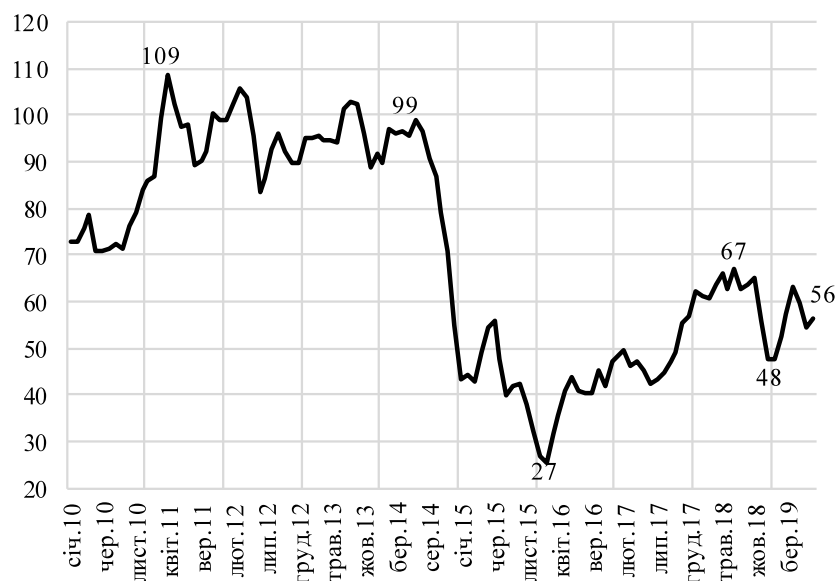


Рисунок 3.1 – Ціна за один барель нафти у дол. США [58]

Сполучені Штати у 2020 р. стануть чистим експортером енергії і залишаться ним на весь прогнозований період (5 років). Така ситуація склалась через значне збільшення виробництва нафти і природного газу в поєднанні з повільним зростанням споживання енергії в США, що видно з рисунку 3.2.

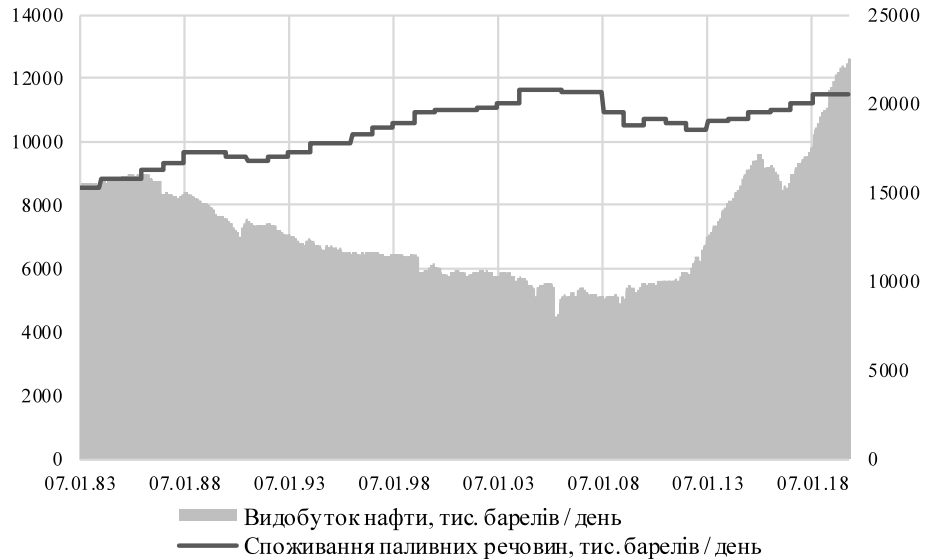


Рисунок 3.2 – Ринок паливних речовин США [59]

З метою спрощення отримання дозволу на будівництво нафтогазопроводів 10 квітня 2019 р. Президент США підписав два виконавчих розпорядження, відповідно яких окремим штатам буде заборонено блокувати будівництво через екологічні проблеми [60; 61].

На теперішній час в США 27 проектів будівництва нафтогазопроводів протяжністю 10 тис. миль (16 тис. км) знаходяться у стадії будівництва та анонсовано ще 27 проектів протяжністю 7,7 тис. миль (12,4 тис. км). Однак їх кількість буде зростати завдяки послабленню екологічного контролю та наявності вузьких місць у транспортуванні [62].

У таблиці 3.1 представлені усі американські виробники нафтогазових безшовних труб, в т. ч. наводяться функціонуючі та заморожені потужності. За максимальної завантаженості вони можуть виробити 4 433 тис. довгих тонн труб на рік. В той же час випуск безшовних труб в США на 2017 р. становить 2029 тис. тонн. Тобто підприємства завантажені лише на 45,8%.

Таблиця 3.1 – Пропозиція американського ринку труб

Компанія	Місцезнаходження	Потужність, довгих тонн/рік	Асортимент	Додержання стандартів
TEDA TPCO America, інвестиції Tianjin Pipe Group (будівництво)	США, Техас, м. Грегорі	500 000	безшовні/обсадні труби diameter 4-7,6 дюймів (114,3-193,6 мм)	API 5CT
EVRAZ Pueblo	США, Колорадо, м. Пуебло	150 000	безшовні труби d 7- 9,6" (177,8 - 244,5 мм) з товщиною стінки 0,317 - 0,595" (8,5 - 15,1 мм)	API 5CT N80, L80, P110, CF95; ISO 9001:2015
TMK IPSCO – Tenaris	США, Пенсильванія, м. Амбрідж	408 233	безшовні труби d 2.375" – 6.050" (60,325-153,67 мм)	API 5CT, 5L, 5DP, API Q1; ISO 9001:2015
United States Steel Corporation (Fairfield Tubular Operations)	США, Коннектикут, м.Феєрфілд	680 388	безшовні труби d 4,5-8,625" (114,3-219,075 мм)	API 5L, ISO 9001, ISO 14001, API Q1, API 5CT, ISO / TS 16949
United States Steel Corporation (Lorain Tubular Operations)	США, Огайо, м. Лорейн	344 730	безшовні труби d 10,125-26" (257,175-660,4 мм)	API 5L, ISO 9001, ISO 14001, API Q1, API 5CT, ISO / TS 16949
Vallourec Star, LP (Youngstown)	США, Огайо, м. Янгстаун	750 000	безшовні труби d 127-273,5 мм	API 5CT, API 5L, ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, OHSAS 18001:2007
		500 000	безшовні насосно-компресорні/обсадні/бурильні труби d 60,3-114,3 мм, 114,3-139,7 мм	
PTC Seamless Tube Corporation (банкрот)	США, Кентуккі, м. Хопкінсвілл,	100 000	безшовні холоднотягнуті труби d 76,20 мм - 304,80 мм з товщиною стінки 17,78 мм - 38,10 мм	API 5L, API A-53, ASME SA-53 Grade B, ASME SA-53 Grade C, ASTM A-106 Grade B, ASTM A-106 Grade C, ASTM A-53, ISO/TS16949
ОСТ Pipe (будівництво затримано)	США, Небраска, м. Норфолк	будівництво відкладено - компанія Ayars & Ayars з проектування та будівництва не отримала оплати послуг та подала позов до суду		
Tejas Tubular Products (зупинено)	США, Техас, м. Х'юстон	80 000	безшовні труби d 2,375-3,5" (60,325-88,9 мм), товщиною стінки 0,154-0,254" (3,9-6,4 мм)	API 5CT
BENTELER Steel/Tube	США, Луїзіана, м. Шривпорт	320 000	безшовні труби d від 25,4 мм	API-Q1, ISO/TS 16949, ISO 9001, EN 10216-5 TC1
Tenaris Bay City	США, Техас, м. Бей-Сіті	600 000	безшовні нафтогазові труби з d 114,3-244,5 мм та товщиною стінки 5,7-25,4 мм	API 5CT, ISO 9001

За даними World Steel Association можна проаналізувати споживання трубної продукції ринком США, що подано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Споживання труб США, тис. тонн [63]

Рік	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Виробництво труб	4522	2129	3520	4369	4338	4347	4718	2576	2383	3867
зварні	2407	1165	1770	2147	2165	2060	2299	1500	1152	1853
безшовні	2121	955	1741	2216	2162	2276	2419	1076	1231	2029
Експорт	1376	1398	1601	1823	2108	2087	1947	1369	1070	1268
Імпорт	5574	4367	5408	6734	8349	7488	8493	6952	4567	8039
Споживання	8720	5098	7327	9280	10579	9748	11264	8159	5880	10638
Темп росту	-	0,58	1,44	1,27	1,14	0,92	1,16	0,72	0,72	1,81

Примітка: 2018 р. не був наданий у щорічному звіті World Steel Association

Імпорт трубної продукції останні 10 років перевищує експорт. Споживання труб почало відновлюватись у 2017 р. разом зі збільшенням цін на нафту та ростом її видобутку. На наступні декілька років заплановано будівництво нафтогазопроводів, тому попит на безшовні труби почне зростати.

У таблиці 3.3 представлені найбільші компанії, що реалізують продукцію у Північній Америці, в т. ч. в США. Серед них тільки United States Steel Corporation та Interpipe не є транснаціональними корпораціями, усі інші мають потужності у декількох країнах.

Таблиця 3.3 – Частка ринку труб Північної Америки

Реалізація труб, тис. тонн	2017 р.	%	2018 р.	%
Evraz North America	374,500	8,84	412,000	9,69
ТМК IPSCO	471,100	11,13	546,720	12,86
United States Steel Corporation	672,000	15,87	762,000	17,93
Vallourec	622,656	14,71	773,028	18,19
Tenaris	845,286	19,96	980,084	23,06
Interpipe	89,250	2,11	124,000	2,92
Споживання безшовних труб, тис. тонн	4234,272	100,00	4250,181	100,00

Головні активи компаній Evraz та ТМК розміщені в Росії. Vallourec має активи у 20 країнах світу. Tenaris розміщується у 15 країнах світу та проводить стратегію розширення на ринку. Так, у 2019 р. Tenaris придбала 100% акцій ТМК

IPSCO Tubulars. Компанія стає головним гравцем на ринку безшовних труб США [64]. Ринок безшовних труб США є олігополією. Крупні компанії з вдалим розміщенням заводів та великими фінансовими можливостями не допускають нових виробників до перерозподілу.

Після дослідження менеджменту представлених компаній стає зрозумілим чому потужності виробництва труб в США є недозавантаженими. Імпорт напівфабрикатів (трубною заготовки) та непокритих труб може здійснюватися з дочірніх підприємств Канади та Мексики, коли ж в США відбувається остаточна реалізація. Додатковою загрозою виступає імпортна продукція з непов'язаних компаній, що є нижчою за ціною.

Ризиками роботи для Інтерпайп на американському ринку є:

- зміна курсу гривні по відношенню до долара США (чим слабкішою буде гривня, тим більше доходу отримає експортер при обміні долару, та навпаки);
- залежність проектів будівництва нафтогазових трубопроводів від внутрішнього законодавства штатів;
- залежність попиту на нафтогазові труби від цін на нафту та газ, які активно змінюються;
- торгова війна США з Китаєм, Європою, Канадою та Мексикою (Section 232 передбачає імпортне мито 25% на продукцію зі сталі й 10% на продукцію з алюмінію за країнами походження) [65].

Компанія Інтерпайп є присутньою на ринку безшовних труб Америки, однак її частка складає не більше 3%. У таблиці 3.4 проведено порівняння продукції з головним конкурентом для визначення напрямів розвитку зовнішньоекономічної стратегії. Головна компанія на ринку – Tenaris – у 2018 р. займала більше 23% ринку, а в 2019 р. збільшить частку до 35%.

Груповий технічний показник демонструє, що якість труб Interpipe є нижчою ніж у Tenaris. Українському виробнику необхідно розширити пропозицію труб за діаметром та товщиною, а також впроваджувати нові марки сталі. Більшість американських труб відповідають сертифікації API (American Petroleum Institute), яку Інтерпайп ресертіфікував до 2022 р.

Таблиця 3.4 – Аналіз конкурентоспроможності обсадних труб в США

Назва показника	Питома вага, %	Оцінка показника	
		Tenaris	Interpipe
Внутрішній діаметр, дюймів	25	12,375	12,347
Товщина стінки труби, дюймів	30	0,625	0,514
Наявність преміального з'єднання	30	1	0,5
Кількість можливих марок сталі за API	15	14	13
Ціна, дол./т.	-	1639	1628
Груповий індекс за технічними параметрами	I _{ТП}	0,79	
Груповий індекс за економічними параметрами	I _{ЕП}	0,99	
Інтегральний індекс конкурентоспроможності	K _{ІНТ}	0,79	

Однак через велику конкуренцію на ринку безшовних труб США, Інтерпайп доведеться розширювати лінійку преміальної продукції, в т. ч. нещодавно сертифікованих преміальних безмуфтових з'єднань UPJ-M та UPJ-F за рівнем CAL IV [66; 67].

Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності розраховується за формулою:

$$K_{\text{ІНТ}} = \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕП}}} = \frac{0,79}{0,99} = 0,79 \quad (3.1)$$

З розрахунку видно, що відповідно інтегрального показника труби Інтерпайп є менш конкурентоспроможними. До ціни Tenaris були включені витрати на перевезення труб залізницею. Ціна Інтерпайп відповідно містить витрати на фрахт і сплату мит: імпортна сталь – 25%, обсадні імпортні труби – 7,47%. Таким чином, Інтерпайп отримує лише мінімальний прибуток.

Щоб закріпитися на ринку та розширити частку Інтерпайп необхідно випускати більш конкурентоспроможну продукцію, навіть з врахуванням навантаження зі сторони захисного мита. В даному випадку існує два варіанти вирішення проблеми – екстенсивний та інтенсивний: скорочення постійних витрат, що дозволить знизити собівартість і ціну, або поліпшення технічних показників труб паралельно зі скороченням постійних витрат.

3.1.2 Дослідження ринку труб загального призначення країн MENA

Труби загального призначення використовують в будівельній галузі для комунікацій або як частину конструкції. Вимоги до їх якості в порівнянні з нафтогазопровідними трубами є нижчими. Ринок MENA виступає одним з найбільших споживачів цих труб через активне будівництво об'єктів туристичного бізнесу. Однак найбільш вагомим драйвером попиту у наступні декілька років стануть проекти соціального житла. У липні 2012 р. компанії Ernst & Young Middle East та Affordable Housing Institute організували семінар щодо перспектив ринку житла регіону Перської затоки. В ході семінару було виявлено: регіон входить у «демографічне вікно можливостей», тому кількість населення працездатного віку без власного житла у наступні 25-50 рр. виросте майже вдвічі [68]. На рисунку 3.3 наведена кількість населення країн, що мають найбільші обсяги ВВП в регіоні MENA.

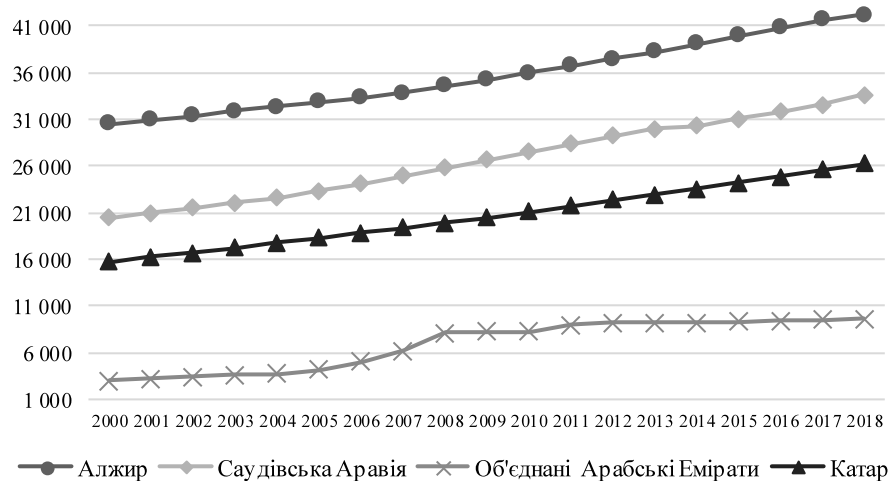


Рисунок 3.3 – Населення країн MENA, тис. осіб [69]

В рамках програми Vision 2030 по зменшенню нафтозалежності Саудівської Аравії та диверсифікації економіки однією зі стратегічних цілей було обрано реструктуризацію житлового фонду. За заявою короля Саудівської Аравії та Міністерства будівництва планується побудувати 3130 домівок у п'яти частинах королівства. Передбачається, що частка населення з власними

домівками повинна зрости на 5% до 52% протягом 2019 р. Окрім збільшення житлового фонду присутні проекти інфраструктури, зведення університетів, лікарень, заводів зеленої енергетики та інше. Загалом у 2019 р. на проекти відведено більше 22 млрд. дол. [70-72].

В ОАЕ, що також розробляє план по зменшенню нафтозалежності, до 2025 р. заплановано побудувати 34 000 житлових будівель. Вартість проекту складе 8,7 млрд. дол. [73]. Хоча держава почала вкладати кошти в побудову соціального житла, вже зведені об'єкти не користуються попитом, а розрахунки з постачальниками матеріалів затримуються. Це пояснюється падінням цін на житловий фонд та індексу продажів, що показано на рисунку 3.4.

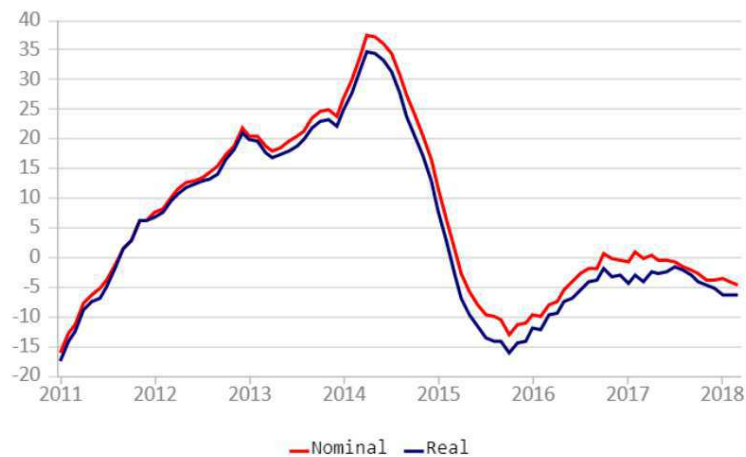


Рисунок 3.4 – Зміна цін на житловий фонд, % [74]

Економічний розвиток країн MENA залежить від видобутку та ціни на нафту. Тому кількість нових проектів як державного, так і приватного характеру скоротилась в період 2014-2016 рр.

На даний момент найбільш стійкі країни (Саудівська Аравія і ОАЕ) проводять диверсифікацію поповнення державного бюджету, вкладають кошти в зелену енергетику і туризм. Хоча кількість заявлених проектів зростає – тільки певна частина буде завершена. Особливо це стосується приватних будівельних фірм, багато з яких заморозили роботи на час економічного спаду.

Держави не мають достатньої кількості коштів та залучають приватних іноземних інвесторів. Тому компаніям-виробникам, які беруть участь в тендерах, слід уважно обирати партнерів.

Таблиця 3.5 – Потужності з виробництва труб в країнах MENA [75]

Компанія	Місце-знаходження	Асортимент та потужність	Додержання стандартів
Ferro Gilan Complex	Іран, Семнан	80 тис. т./р.	ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001
INSIG - Iran National Steel Industrial Group	Іран, Ахваз	90 тис. т./р. d 21,3-139,7 мм	ASTM, API 5L, DIN
Luleh Gostar of Esfarayen	Іран, Есферайен	100 тис. т./р. d 177,8-339,73 мм	API 5CT, ISO 29001, OHSAS 18001, ISO 14001, ISO 9001
Sofan Steel	Кувейт, Ель-Кувейт	2 тис. т./р. d 25,4-152,4 мм	ISO 9001, API Q1, API Spec 5L
Demco Steel Industries SAL (Demirdjian Bros)	Ліван, Бейрут	40 тис. т./р. d 19,05-101,6 мм	ISO 9001
ArcelorMittal Jubail	Саудівська Аравія, Джубаїль	600 тис. т./р. d 60,3-406,4 мм	API 5L, ASTM, API 5CT
Jubail Energy Services Co (JESCO)	Саудівська Аравія, Джубаїль	500 тис. т./р. лінійні d 141,3-406,4 мм, OCTG d 139,7-406,4 мм	API 5L, API 5CT, ASTM, BS OHSAS 18001, ISO 3183, EN 10 208
Vallourec Saudi Arabia (Zamil Pipes)	Саудівська Аравія, Ед-Даммам	100 тис. т./р. OCTG	ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, API
Gulf Tubing Company	Саудівська Аравія	630 тис. т./р. d 19-177,8 мм	старт виробництва у 2020 р., API 5L
Sardogan Endüstri Ve Ticaret	Туреччина, Стамбул	12 тис. т./р. d 60,3-168 мм	ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14001
Taviller Hidrolik Boru ve Mil Imalat Sanayi	Туреччина, Айдин	d 16-160 мм	ISO 9001

Як можна побачити з таблиці 3.5, на даний момент у досліджуваному регіоні налічується до 1 524 тис. тонн на рік потужностей з виробництва безшовних труб. Однак заводи Ірану не мають вільного доступу до сусідніх ринків через обмеження торгівлі та фінансового сектору з боку США та деяких країн Персидської затоки. Санкції не дозволяють американським компаніям вести торгівлю з Іраном та з будь-якими іноземними фірмами або країнами, що мають справу з Іраном [76; 77].

Таблиця 3.6 – Експорт та імпорт трубної продукції країнами MENA [63]

Експорт та імпорт, тис. тонн	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015р.	2016 р.	2017 р.
Експорт трубної продукції	5	9	10	417	290	296	297	298	836	865
Іран	1	2	3	0	1	128	114
Катар	9	2	0	0	0	0	0
Саудівська Аравія	99	94	86	60	61	358	312
ОАЕ	132	101	111	143	185	266	321
Інший Близький Схід	5	9	10	176	92	96	92	52	84	119
Імпорт трубної продукції	4 751	3 430	4 896	4 590	5 179	4 748	4 585	4 096	5 008	4 644
Бахрейн	36	22	23	64	75	17	37	27	42	77
Іран	807	817	866	837	845	395	399	336	340	312
Ірак	259	376	716	595	1051	1093	670	778	522	604
Ізраїль	97	67	100	192	115	108	165	134	187	172
Йорданія	26	20	182	112	27	22	24	28	60	32
Кувейт	253	176	728	536	367	308	237	353	808	716
Ліван	12	16	14	14	20	23	28	28	37	29
Оман	205	206	140	241	334	281	257	338	498	424
Катар	211	195	70	105	151	87	106	89	114	147
Саудівська Аравія	1075	426	770	786	884	1001	1150	641	1057	1083
Сирія	142	164	109	88	30	7	24	33	27	26
ОАЕ	1581	904	1126	1001	1258	1362	1448	1298	1288	993
Ємен	47	41	51	18	22	41	37	13	27	27
Інший Близький Схід	2	2

Примітка: 2018 р. не був наданий у щорічному звіті World Steel Association

За таблицею 3.6 можна побачити, що імпорт труб до країн MENA перевищує експорт у 5 разів. Найбільшими імпортерами є Саудівська Аравія та ОАЕ через відносну стабільність економіки та зростаючий попит, який власні виробничі потужності на даний момент не мають можливості задовольнити. Однак остатнім часом з'являються проекти з будівництва трубних заводів, зокрема в Алжирі та Саудівській Аравії [78].

Рада співробітництва арабських держав Перської затоки у жовтні 2019 р. розпочала захисне розслідування відносно широкого асортименту листового, сортового прокату та труб після значного збільшення імпорту продукції в 2014-2018 рр. Таким чином, майбутні дії проти імпорту підтримають внутрішніх виробників [79]. Найбільшим виробником лінійних труб в Саудівській Аравії є Jubail Energy Services Co (JESCO), порівняння з яким наводиться у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Аналіз конкурентоспроможності труб в MENA

Назва показника	Питома вага, %	Оцінка показника	
		Jesco	Interpipe
Зовнішній діаметр, мм	20	406,4	406,4
Товщина стінки труби, мм	30	28,58	40,49
Межа плинності, Мпа	25	317	275
Межа міцності, Мпа	10	110	485
Зміст вуглецю, %	15	24	25
Ціна, дол./т.	-	1100	1030
Груповий індекс за технічними параметрами	I _{ТП}	1,127	
Груповий індекс за економічними параметрами	I _{ЕП}	0,936	
Інтегральний індекс конкурентоспроможності	K _{ІНТ}	1,203	

З таблиці 3.7 видно, що продукція Інтерпайп є кращою за технічними та економічними характеристиками. Український виробник пропонує більш широкий ряд труб загального призначення, в тому числі за товщиною стінки. Саме тому Інтерпайп має можливість встановити й більш високу ціну, та залишатись конкурентоспроможним. Вартість продукції Jesco визначено за середньоринковими цінами через високу конкуренцію. До ціни Інтерпайп увійшли витрати на доставку: витрати на внутрішні перевезення Інтерпайп НТЗ є незначними через транспортування річним транспортом до Одеси.

Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності:

$$K_{INT} = \frac{I_{III}}{I_{EII}} = \frac{1,127}{0,936} = 1,203 \quad (3.2)$$

Протягом досліджуваного періоду ринок MENA відігравав роль дійної корови для Інтерпайп. Хоча поставки та ємність ринку не були великими, обсяг реалізації залишався стабільним. Проте останнім часом позиції постачальника на Близькому Сході підриваються серйозними ризиками [79-81]:

- залежність економіки регіону від нафти та закриття проектів в період спаду економіки;
- вимоги влади щодо участі місцевих виробників у проектах;
- введення імпортного мита на всі види готового прокату;
- збільшення експорту та інвестицій з Китаю.

3.1.3 Дослідження ринку нафтогазових труб Європи

Ринок труб Європи є висококонкурентним. Велика частина попиту покривається за рахунок виробників з союзних країн. Через стагнацію споживаючих галузей, надлишкові потужності та відсутність нових проектів ринок поступово скорочується. Головним фактором, що дестабілізує промисловість Європи є погіршення політичних відносин на міжнародній арені й ведення торговельних війн. З таблиці 3.8 можна побачити, що виробництво як зварних, так і безшовних труб зменшується з року в рік. Станом на 2017 р. безшовні труби більше ніж наполовину витіснили зварні.

Таблиця 3.8 – Виробництво труб в Європі, тис. тонн [63]

Виробництво/Рік	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Трубна продукція	16862	11670	13354	14093	5339	4739	4893	4326	4445	2019
Безшовні труби	4952	2940	3839	4273	3003	2870	2815	2375	2340	2640
Зварні труби	11322	8392	9188	9173	2986	1750	2628	2501	2645	1129

Примітка: 2018 р. не був наданий у щорічному звіті World Steel Association

Найбільшим виробником і споживачем безшовних труб в Європі є Німеччина, вона також виступає основним драйвером економіки всього регіону. У II кв. 2019 р. вперше за останні 5 років темп зростання ВВП в Німеччині став негативним. Торгова війна між Китаєм і США, вихід Великобританії з ЄС, а також погіршення світової економічної довіри призвели до того, що Міжнародний валютний фонд знизив свої прогнози росту світової економіки на теперішній та наступний рік [82-84].

Таблиця 3.9 – Споживання труб в Німеччині, тис. тонн [63]

Показник/Рік	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Експорт	3544	2769	3222	4256	3298	2700	2509	2419	2675	2528
Імпорт	2351	1595	1989	2333	2022	1903	2026	2026	2257	2185
Виробництво	3864	2904	3192	3238	3086	2604	2709	2402	2537	...
Споживання	2671	1730	1959	1315	1810	1807	2226	2009	2119	...

Примітка: 2018 р. не був наданий у щорічному звіті World Steel Association

Споживання труб в Німеччині протягом останніх кількох років залишається стабільним, згідно таблиці 3.9. Однак вищеописані фактори разом із зниженням виплавки сталі в Європі та Німеччині свідчать про погіршення попиту у 2018-2019 рр.

Таблиця 3.10– Потужності з виробництва труб в країнах ЄС [75]

Компанія	Місце-знаходження	Асортимент та потужність	Додержання стандартів
ArcelorMittal	Румунія, Острава	400 тис. т./р. d 114,3-508 мм	OHSAS 18001, API 5CT, API 5L, API Q1, ISO 9001 2015
Alchemia SA	Польща	330 тис. т./р. d 127-244,48 мм	ISO 9001, API 5L, API 5CT
Benteler Steel/Tube GmbH	Німеччина	390 тис. т./р. d від 25,4 мм, полу-і преміум з'єднання	ISO 9001, ISO 14001, API (всі марки)
Salzgitter Mannesmann	Німеччина, Франція, Італія	258 тис. т./р. d 25,4-178 мм	ISO 9001, IATF 16949, ISO 14001, ISO 50001, OHSAS 18001, PED 2014/68/EU, EN 10305, ASTM A 179
Tenaris	Італія, Румунія, Іспанія	1060 тис. т./р. d 33,86-711,2 мм преміум з'єднання	OHSAS 18001, ISO 50001, ISO 14001, API
Voestalpine	Австрія, Швеція	465 тис. т./р. d 60,32-177,8 мм	API 5L, API 5CT, ASTM, ASME

Виплавка сталі в Європі скоротилась на 5%, до 160 757 тис. тонн у 2019 р. по відношенню до 2018 р. Перші 9 місяців 2019 р. в Німеччині демонструють спад виплавки сталі на 4,4% до 30 552 тис. тонн в порівнянні з аналогічним періодом минулого року.

В Європі розміщується більше 6 781 тис. т./р. потужностей з виробництва безшовних труб, в той же час випуск у 2017 р. не перевищував 2 640 тис. тонн. У таблиці 3.10 наведені найбільш масштабні компанії, які розташовані в декількох країнах або серед пропозиції яких присутня високопреміальна продукція.

Компанії в даному регіоні зобов'язані дотримуватися високих технологічних норм, скорочувати шкідливі викиди в атмосферу. З огляду на дані вимоги, продукція автоматично стає дорожче її аналогів з СНД. У Європі діє антидемпінгове мито на безшовні труби з Росії та України. Постачальники з СНД не мають можливості запропонувати якість продукції на рівні з виробниками, які запатентували безшовні труби більше 100 років тому.

Таблиця 3.11 – Аналіз конкурентоспроможності труб в Європі

Назва показника	Питома вага, %	Оцінка показника	
		ArcelorMittal	Interpipe
Зовнішній діаметр, мм	30	508	426
Товщина стінки труби, мм	15	16,13	70
Межа плинності, Мпа	20	345	325
Межа міцності, Мпа	20	630	630
Зміст вуглецю, %	15	22	22
Ціна, євро/т	-	1 220	1 195
Груповий індекс за технічними параметрами	I _{ТП}	1,141	
Груповий індекс за економічними параметрами	I _{ЕП}	0,979	
Інтегральний індекс конкурентоспроможності	K _{ІНТ}	1,165	

Інтерпайп знаходиться в нижньому ціновому діапазоні і конкурує з металургами Східної Європи, що видно з таблиці 3.11. Єдиною можливістю завоювати нових покупців є більш низькі ціни при незмінній якості або пошук ринкових ніш за допомогою поліпшення технічних характеристик продукції. Ситуація також ускладнюється антидемпінговим митом (8,1%) та квотами.

Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності:

$$K_{\text{ИТ}} = \frac{I_{\text{ИТ}}}{I_{\text{ЕП}}} = \frac{1,141}{0,979} = 1,165 \quad (3.3)$$

З розрахунку інтегрального показника видно, що продукція Інтерпайп є конкурентоспроможною, проте лише за фіксованим набором технічних характеристик. Такі показники, як діаметр і межа плинності є кращими у ArcelorMittal. Якщо клієнт буде знаходитись у пошуку специфічного продукту, він може обрати сторону конкурента.

3.2 Прогноз собівартості основних видів продукції ПАТ «Інтерпайп»

Собівартість виробництва є одним з ключових факторів, що впливає на рівень цін, конкурентоспроможність і стратегію компанії. У таблиці 3.12 наведена розрахункова собівартість основних видів готової продукції на ПАТ «Інтерпайп НТЗ». Останній 2019 рік є прогнозним.

Слід зазначити, що в 2019 р. постійні витрати виростуть майже на половину. Це пов'язано зі зниженням обсягів виробництва та реалізації на тлі погіршення ринкової кон'юнктури: обсяг виробництва заводу за перші два квартали 2019 р. повинен скласти 122 тис. тонн, коли за 2018 р. було випущено 465 тис. тонн готової продукції. Згідно проміжної звітності витрати на матеріали не перевищать 59%, що може додатково свідчити про скорочення випуску – у роки з достатнім рівнем виробництва цей показник завжди перевищував 60%.

Постійні витрати без урахування інших видатків за останні 2 звітні роки досягають 8% від собівартості труб. Інші витрати зросли з 19% до 25%. Отже, існує необхідність змінити структуру формування постійних витрат на виробництві. Особливу увагу слід приділити контролю інших операційних витрат та операцій з транспортування й складування через появу інформації про розкрадання труб [85; 86].

Таблиця 3.12 – Розрахунок собівартості продукції ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Повна собівартість безшовних гарячекатаних труб, грн/т	2017 р.	2018 р.	2019 р.*
	17 514	21 616	23 952
Змінні витрати, грн/т	12 044	13 502	12 152
Постійні витрати, грн/т	5 470	8 114	11 801
Заробітна плата, грн/т	900	1 152	2 653
Соціальні виплати, грн/т	191	248	566
Амортизація, грн/т	538	666	1 143
Інші витрати, грн/т	3 840	6 049	7 439
Повна собівартість безшовних гарячекатаних труб, дол/т	658	794	915
Повна собівартість обсадних труб, грн/т	2017 р.	2018 р.	2019 р.*
	22 705	27 006	28 803
Змінні витрати, грн/т	17 235	18 892	17 003
Постійні витрати, грн/т	5 470	8 114	11 801
Заробітна плата, грн/т	900	1 152	2 653
Соціальні виплати, грн/т	191	248	566
Амортизація, грн/т	538	666	1 143
Інші витрати, грн/т	3 840	6 049	7 439
Повна собівартість обсадних труб, дол./т.	854	992	1 101
Повна собівартість коліс, грн/т	2017 р.	2018 р.	2019 р.*
	20 112	25 648	27 580
Змінні витрати, грн/т	14 642	17 533	15 780
Постійні витрати, грн/т	5 470	8 114	11 801
Заробітна плата, грн/т	900	1 152	2 653
Соціальні виплати, грн/т	191	248	566
Амортизація, грн/т	538	666	1 143
Інші витрати, грн/т	3 840	6 049	7 439
Повна собівартість коліс, дол./т.	756	942	1 054

*прогноз

Основними статтями в змінних витратах при виплавці електросталі на Інтерпайп Сталь є брухт і електроенергія. Додатковим навантаженням служать чавун і феросплави в разі замовлень сталі з підвищеною якістю.

Змінні витрати на підприємстві в 2019 р. повинні скоротитись щонайменше на 10% через зменшення вартості основних видів сировини, що продемонстровано у таблиці 3.13. Серед зазначених ресурсів на виплавку тони електросталі найбільше витрачається брухту. За структурою витрат електросталь містить від 80% брухту та до 20% чавуну.

Таблиця 3.13 – Котирування основних видів сировини [87-96]

Сировина	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 19/18, %
Чавун, дол./т FOB СНД, без ПДВ	331	389	345	-11,38
Брухт, дол./т СРТ завод Україна, без ПДВ	200	260	224	-14,02
ГБЗ, дол./т. FOB Венесуела, без ПДВ	210	255	185	-27,45
Феросплави, дол./т DDP Європа з СНД, без ПДВ	1342	1468	1125	-23,38

У довгостроковій перспективі вартість брухту та електроенергії зростатиме. Однак у 2020 р. прогнозується відносна стабілізація вартості основної сировини.

Котирування брухту безпосередньо залежить від кількості заводів, що виплавляють електросталь. У 2015-2017 рр. виробництво сталі з ЕДП у світі зросло на 17% до 471 778 тис. тонн. У 2018 р. китайський уряд запустив програму по стимулюванню будівництва електродугових печей: індукційні печі і конвертерні потужності будуть скорочені і замінені новими ЕДП [97; 98].

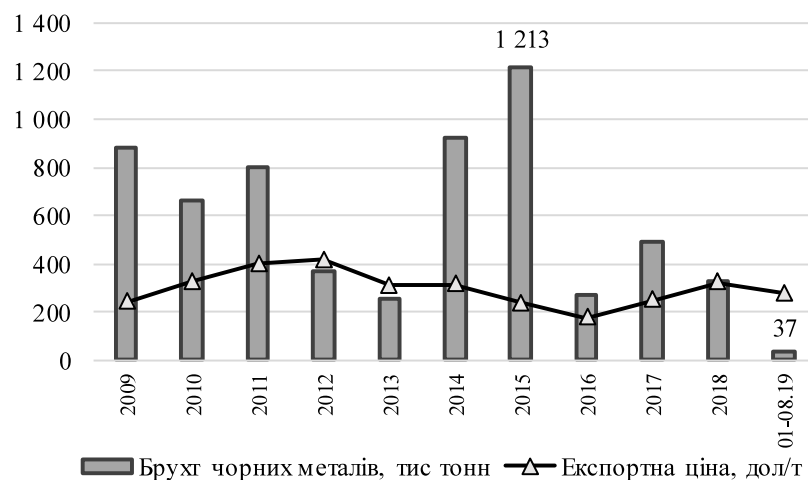


Рисунок 3.5 – Експорт брухту чорних металів [48]

В Україні з 2016 р. зростає експортне мито на вивіз чорних металів. Головним покупцем українського брухту є Туреччина, чії потужності майже на 70% представлені ЕДП. На рисунку 3.5 видно, що у 2014-2015 рр. з України було експортовано рекордну кількість сировини. Дана ситуація підняла внутрішні котирування брухту вище експортних через появу дефіциту. Уряд для підтримки

внутрішнього виробника щорічно збільшує мито. У 2019 р. експортне мито було збільшено на 38 євро до 52 євро за тону, в той час як внутрішні котирування брухту за перше півріччя 2019 р. знизилась на 15%.

Вартість електроенергії в Україні у жовтні-листопаді 2019 р. знизилась на 25% щодо липня 2019 р. Головна причина зниження цін – поява на ринку конкуренції з боку імпортової енергії та зниження тарифів на розподіл [99].

У таблиці 3.14 представлено оцінний рівень прибутковості проаналізованих ринків з урахуванням доставки і антидемпінгових мит. Інтерпайп отримує маржу з кожної реалізованої тони труб на зарубіжних ринках. В той же час розрахунок не враховує регулювання поставок квотами, а також не надає прогноз обсягу продажів, які очікувано зменшаться у 2019 р. через слабкий попит.

Маркетингове дослідження висвітлює слабкі позиції технічних характеристик труб. Виробники США пропонують більш широкий список преміальних з'єднань, коли Інтерпайп розробляє лише друге преміальне з'єднання, що охоплює не всі можливі діаметри труб. Деякі характеристики труб Інтерпайп є гіршими за європейські аналоги. Тільки виробники MENA не прагнуть очолити ринкову гонку.

Таблиця 3.14 – Оцінний рівень доходності труб

Прогноз показників	2019 р.	2019 р.	2019 р.
	USA, дол./т.	MENA, дол./т.	Europe, євро/т.
Маржа	78	94	109
Ціна	1 628	1 030	1 195
Мито, %	32,47	0	8,1
Поставка	70	21	24
Повна собівартість	1 101	915	981
Змінні витрати	650	464	579
Постійні витрати	451	451	402
Заробітна плата	101	101	90
Соціальні виплати	22	22	19
Амортизація	44	44	39
Інші витрати	284	284	253

Головними загрозами в поточному і наступному році стануть затяжні торгові війни між найбільшими економіками, внаслідок чого знижується торговий оборот і інвестиції. Якщо розглянути загрози окремих регіонів, то слід вказати на майбутні торговельні обмеження в MENA, а також розгляд мита на екологічність імпортової продукції в Європі.

З огляду на представлені чинники для ПАТ «Інтерпайп НТЗ» є недоречним застосовувати стратегію цінового лідерства, тому що виробник залежить від кредитних коштів. Єдиною можливою стратегією стає фокусування на унікальних характеристиках труб (диференціація продукції).

3.3 Пропозиції щодо реалізації зовнішньоекономічної стратегії

В рамках реалізації стратегії диференціації продукції, що зображено на рисунку 3.6, на Інтерпайп НТЗ необхідно розширити пропозицію труб з преміальними з'єднаннями. Це можна зробити без використання додаткових кредитних коштів, але через контроль витрат на підприємстві.



Рисунок 3.6 – Запропонована зовнішньоекономічна стратегія ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

На початку 2018 р. підприємство придбало трубонарізний верстат Danobat для виготовлення труб з преміальними з'єднаннями. За рік верстат здатен нарізати 70 тис. тонн труб. Потужність заводу становить приблизно 200 тис. т./р. обсадних труб. Останні 3 звітні роки обсяг виробництва обсадних труб не перевищував 143 тис. т. Тобто верстат здатен обслуговувати половину ефективної потужності заводу труб нафтогазової галузі.

Найпростішим способом вивільнення коштів є скорочення витрат на виробництві. Інші операційні витрати, що наводяться у таблиці 3.15, на ПАТ «Інтерпайп НТЗ» займають вагому частку у собівартості. Вплинути на склад інших операційних витрат можна через зменшення штрафів та скорочення витрат на утримання об'єктів соціально-культурного призначення, які вже були скорочені на підприємстві. У 2019 р. пропонується зменшити інші операційні витрати на 2%.

Таблиця 3.15 – Структура інших операційних витрат, тис. грн.

Найменування показника	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Операційна оренда активів	20 189	9 012	10 387
Операційна курсова різниця	2 409 456	1 472 741	1 909 908
Собівартість реалізованих оборотних запасів	529 622	836 245	1 142 881
Штрафи, пені, неустойки	105 424	5 586	5 697
Резерв сумнівних боргів	-	28 837	500
Резерв на знецінення запасів	9 589	-	75 694
Резерв на судові виплати	17 052	15 538	-
Інші витрати операційної діяльності	864 650	141 006	58 189
Всього	3 955 982	2 508 965	3 203 256

Максимальний строк корисного використання машин на ПАТ «Інтерпайп НТЗ» становить 45 років, але технології старіють швидше. Освоєння верстату та збільшення пропозиції труб потребують росту амортизаційних відрахувань. Для цього слід використати прискорений метод амортизації, а саме зменшення залишкової вартості основних засобів, що наводиться у таблиці 3.16 [100].

Таблиця 3.16 – Розрахунок амортизаційних відрахувань для верстату

Рік	Норма амортизації,%	Амортизаційні відрахування, т. грн	Накопичена амортизація, т. грн.	Залишкова вартість, т. грн.
				366 329
1	5	18 336	18 336	347 993
2	5	17 418	35 753	312 240
3	5	15 628	51 382	363 621
4	5	18 200	69 582	294 040
5	5	14 717	84 299	209 741
6	5	10 498	94 797	114 944
7	-	36 445	131 242	78 499

Після зростання потужностей з випуску преміальної продукції підприємство може збільшити ціну на обсадні труби, що позитивно позначиться на доході. У таблиці 3.17 наведено рівень доходу підприємства з урахуванням запропонованих заходів по скороченню інших витрат, а також збільшенню відрахувань на амортизацію нового обладнання.

Таблиця 3.17 – Рівень доходності труб за проектом

Показники проекту	2020 р.	2020 р.	2020 р.
	USA, дол./т.	MENA, дол./т.	Європе, євро/т.
Маржа	87	94	118
Ціна	1 638	1 030	1 204
Мито, %	32,47	0	8,1
Поставка	70	21	24
Повна собівартість	1 101	915	981
Змінні витрати	650	464	579
Постійні витрати	451	451	402
Заробітна плата	101	101	90
Соціальні виплати	22	22	19
Амортизація	49	49	44
Інші витрати	279	279	248

Ціна була збільшена лише на 10 дол./т. для обсадних труб, що дозволяє залишитись конкурентоспроможним на основних ринках збуту за наявності нових характеристик труб. Проте, навіть незначне збільшення ціни означає зростання доходу на 690 дол. за поставку піввагоном і на 305 дол. в контейнері (найменш вантажопідйомним). Зміни у загальних показниках підприємства за проектом продемонстровані у таблиці 3.18. Дослідження не охоплювало другу за розмірами збуту колісну продукцію ПАТ «Інтерпайп НТЗ», але прогноз її обсягів

та собівартості, які розраховано на основі звітності підприємства, було включено до таблиці 3.18.

Через стагнації світового ринку сталі, металургійні підприємства по всьому світу скорочують завантаження потужностей, адміністративний персонал, і перенаправляють зусилля у виробництво складної високомаржинальної продукції.

Для ПАТ «Інтерпайп НТЗ» була розроблена стратегія, що дозволяє збільшити прибутковість підприємства без скорочення робочих або відкриття нової кредитної лінії. Розширивши пропозицію і покращивши якість продукції, можна підняти ціни.

Таблиця 3.18 – Порівняння показників ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Назва показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Чистий дохід, тис. грн	13 684 442	15 558 849	16 211 653
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	10 408 612	10 642 145	11 028 299
Валовий прибуток, тис. грн.	3 275 830	4 916 704	5 183 355
Чистий прибуток, тис. грн.	1 027 732	3 586 361	3 812 336
Чиста рентабельність реалізованої продукції, %	7,5	23,1	23,5
Ефективність експорту труб до США	1,19	1,05	1,06
Ефективність експорту труб до MENA	1,22	1,10	1,10
Ефективність експорту труб до Європи	1,21	1,10	1,11

Колісна продукція, зі своєї сторони, залишається спрямуванням підтримки. Наприкінці 2019 р. компанія підписала два контракти на поставку суцільнокатаних коліс до Білорусії та Казахстану [101; 102]. Відповідно, поставки у 2019 р. збільшаться на 6 тис. тонн, у 2020 р. – 20 тис. тонн. Ефективність експорту обсадних труб, що поставляються до Європи та США зросте на 1%. Загалом чистий прибуток у 2019 р. зросте на 2 558 629 тис. грн. (у 3 рази). Чиста рентабельність зросте на 16 п.п. За фактичними даними роботи підприємства ПАТ «Інтерпайп НТЗ» чистий прибуток за 9 місяців вже становить 3 058 366 тис. грн.

Ефективність реалізації запропонованої зовнішньоекономічної стратегії для ПАТ «Інтерпайп НТЗ» за проектом на 2020 рік:

- збільшення чистого доходу підприємства на 652 804 тис. грн. або на 4%;
- збільшення чистого прибутку підприємства на 225 975 тис. грн. або на 6%;
- зростання чистої рентабельності реалізованої продукції з 23,1% до 23,5%;
- ефективність експорту труб становитиме: до США 1,06, до країн Європи 1,11, до країн MENA 1,10.

ВИСНОВКИ

В дипломній магістерській роботі поставлено та вирішено актуальне завдання щодо теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій з формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства на основі перспектив розвитку ринку безшовних труб.

Одержані результати дозволили зробити такі висновки:

1. Дослідження теоретично-методологічних основ з формування зовнішньоекономічної стратегії показало, що стратегічне планування є необхідним на великих промислових підприємствах. В першу чергу, стратегія координує та об'єднує етапи між ресурсами та цілями фірми. По-друге, вона дозволяє не підпадати під контроль зовнішніх чинників, реалізовувати власне бачення майбутнього. Таким чином, діяльність підприємств спрямована на відтворення піраміди, що складається з бачення, місії, цілей, стратегій та планів.

Побудова зовнішньоекономічної стратегії базується на чотирьох головних етапах: визначається місія, формуються цілі та завдання, проводиться детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, розробляються стратегічні альтернативи.

До системи внутрішніх показників відносять фактори виробничої, маркетингової, фінансової, інформаційної сфери, а також організаційної сфери і HR. Їх аналіз дозволяє висвітлити сильні сторони підприємства, що стануть фундаментом для майбутньої стратегії. Вивчення зовнішнього середовища (економічні, політичні, соціально-культурні, технологічні, ринкові та фактори конкуренції) можна проводити за допомогою таких інструментів, як PEST і SWOT-аналіз.

Маркетингове дослідження охоплює усі етапи аналізу й оцінки середовища підприємства та проводиться для виявлення і опису проблеми, пошуку шляхів її вирішення. Дослідження вимагає вагомих витрат часу й фінансів, і є необхідним для прийняття стратегій на корпоративному рівні або бізнес-одиниці.

Результатом проведення маркетингового дослідження є пропозиція з декількох стратегічних альтернатив.

2. Детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища та експортної діяльності ПАТ «Інтерпайп НТЗ» є одним з основних етапів побудови стратегії.

PEST-аналіз показав, що ПАТ «Інтерпайп НТЗ» доводиться протидіяти наступним загрозам:

- скороченню попиту на світових ринках та закриттю доступу до них через міжнародні торгові війни, введення антидемпінгового мита та квот;
- тенденції щодо скорочення кількості осіб працездатного віку у країні;
- збільшенню цін постачальників на трубку заготовку через зростання вартості брухту та електроенергії;
- фінансовим проблемам материнської компанії;
- повільному технічному розвитку металургії.

Аналіз внутрішнього середовища за функціональними підсистемами підприємства показав, що незважаючи на зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, ПАТ «Інтерпайп НТЗ» знаходиться у хиткому стані.

Так, обсяги реалізації за грошовим виразом зросли у 2017 р. на 60%, а у 2018 р. на 13%. У останній звітний рік підприємство збільшило розміри чистого прибутку до 1 027 732 тис. грн. проти збитків у 2016 р., що склали -1 136 428 тис. грн. Проте основою операційної діяльності підприємства є позиковий капітал, що складає 94% джерел майна.

Вивчення стану основних засобів показало, що керівництво заводу вкладає вільні кошти в постійне оновлення техніки та обладнання. Коефіцієнт зносу на підприємстві впродовж десятирічного періоду залишається на рівні 20-40% та є значно меншим за показники галузі: зношеність основних фондів у металургів України досягає 50-80%. Саме через відповідний стан основних засобів продукція Інтерпайп може проходити ресертифікацію за міжнародними стандартами. Це, в свою чергу, дозволяє конкурувати на внутрішньому ринку з неякісною трубою продукцією з КНР, а на основних ринках збуту з місцевими

виробниками. Для продукції промислового призначення широкий асортимент та якість – дві головні засади успіху.

3. Маркетингове дослідження основних ринків збуту трубної продукції висвітлює тенденцію світових ринків до скорочення попиту та закриття через політичні фактори; наявні антидемпінгові мита та квоти. За таких умов структура формування собівартості продукції ПАТ «Інтерпайп НТЗ» потребує змін.

Досліджено, що основні постачальники щороку збільшують ціни. Українська влада продовжує боротьбу з експортом брухту, та регулює умови ринку енергетики, незважаючи на біржові закупівлі. Таким чином, вартість цих ресурсів стабілізується у 2019 та 2020 рр. Однак довгострокові прогнози вказують на подальше зростання цін на сировину на фоні нестабільного попиту основних ринків збуту. Це викреслює стратегію цінового лідерства через невідповідність її реалізації. Єдиною можливістю для збільшення доходів є сфокусована стратегія диференціації.

Дослідження з метою порівняння характеристик трубної продукції Інтерпайп з головними конкурентами на ринку США, країн MENA та у Європі та аналіз конкурентоспроможності встановили, що окремі параметри обсадних труб Інтерпайп не досягають рівня конкурентів.

4. ПАТ «Інтерпайп НТЗ» запропоновано комплексну стратегію розвитку. Пропонується сфокусована стратегія диференціації та тактичний план реалізації зовнішньоекономічної стратегії: розширення пропозиції труб з преміальними з'єднаннями для підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку США, збільшення потужності та освоєння верстату Danobat, зростання амортизаційних відрахувань, контроль структури постійних витрат на виробництві, скорочення інших операційних витрат.

Для поліпшення технічних параметрів обсадних труб та розробки нових видів преміальних з'єднань підприємству необхідно освоїти новий верстат і провести прискорену амортизацію через швидке старіння технологій. Фінансовий стан підприємства показав, що не слід користуватись позиковими коштами для реалізації проекту. Саме тому було запропоновано скоротити

надмірні витрати, що входять до статті інші операційні витрати, а також посилити контроль за відділами транспортного управління і складського забезпечення. Скорочення інших операційних витрат лише на 2% дозволить приступити до реалізації стратегії. Виконання мінімальних вимог стратегії приведе до збільшення ефективності реалізації продукції на 1% та ефекту від кожної поставки в середньому на 500 дол.

5. Ефективність реалізації запропонованої зовнішньоекономічної стратегії для ПАТ «Інтерпайп НТЗ» за проектом на 2020 рік: збільшення чистого доходу підприємства на 652 804 тис. грн. або на 4%; збільшення чистого прибутку підприємства на 225 975 тис. грн. або на 6%; зростання чистої рентабельності реалізованої продукції з 23,1% до 23,5%; ефективність експорту труб становитиме: до США 1,06, до країн Європи 1,11, до країн MENA 1,10.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. пер. с англ. Москва: Прогресс, 1989. 519 с.
2. Портер М. Конкуренция. пер. с англ. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2005. С. 608.
3. Крочак М. С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2017. № 1 (7). С. 85-90.
4. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / под ред. Петрова А. Н. Санкт-Петербург, 2005. 496 с.
5. Двудіт З.П., Педос В.О. Окремі аспекти особливостей стратегії зовнішньої економічної діяльності підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №18. С. 196-200.
6. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е издание, пер. с англ. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2008. С. 665.
7. Маленков Ю. А. О классификациях стратегий компаний. *Эмитент. Существенные факты, события, действия. Единое информационно-аналитическое обеспечение промышленности и предпринимательства Северо-Западного региона РФ.* № 42 (173). 2006.
8. Хваль Ю. О. Аналіз вибору стратегії розвитку компанії на основі моделі життєвого циклу на ринку (ЖКЦ) та матриці Бостонської консультативної групи (БКГ). *Ефективна економіка.* 2012. №5.
9. Виниченко Е.Н. Сравнительная характеристика базовых стратегий развития предприятий. *Європейський вектор економічного розвитку.* 2015. № 2 (19). С. 40-52.
10. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник.* 2010. № 4 (29). С.106-115 - (проблеми мікро- та макроекономіки України).

11. Райко Д. В., Лебедева Л. Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107-123.

12. Пергат Л.І. Сутність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Культурний детермінант податкової системи. Проблемы материальной культуры – ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ*. 2012. № 244. С. 114-119.

13. Джусов О. А., Прокоф'єва А. Д. Стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙ»*, 2014. № 3. С. 24-31.

14. Дозорова Ю.І. Діагностика внутрішнього середовища підприємств у системі стратегічного планування. *ВІСНИК ЖДТУ*. 2015. №4 (74). С. 121-124.

15. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. 7-ме вид.. Київ: Лібра, 2010. 720 с.

16. Багорка М. О. Стратегічний аналіз основних факторів макро- і мікросередовища аграрного виробництва на шляху до екологізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2007. № 12, частина 1. С. 14-19.

17. Фатенок-Ткачук А.О., Харчук М.А. Методичні основи аналізу зовнішнього середовищ. *Ефективна економіка*. 2015. № 12.

18. Чумаченко Т.М. Міжнародний маркетинг: навчально-методичний посібник. 3-е вид., перероб. і доп. Дніпропетровськ: Державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет». 2012. 210 с.

19. Зінорук Л.В., Евсейцева О.С. Маркетингові дослідження у процесі удосконалення комплексу маркетингу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 5 (27). 123-128.

20. Офіційний сайт ПАТ «Інтерпайп НТЗ». Статут. URL: <http://ntrp.interpipe.biz/upload/99536a341621c9869d6b0812d3dca49c.pdf> (дата звернення: 27.09.2019).

21. Главный сайт компании Interpipe. Интерпайп вводит дивизиональную структуру управления. URL: <http://interpipe.biz/media/newstone/322/6> (дата звернения: 27.09.2019).

22. Главный сайт компании Interpipe. Миссия компании. URL: <http://interpipe.biz/company/mission> (дата звернения: 27.09.2019).

23. Главный сайт компании Interpipe. Реализация продукции в 2015 г. URL: <http://interpipe.biz/media/newstone/242/17> (дата звернения: 27.09.2019).

24. Главный сайт компании Interpipe. Реализация продукции в 2016 г. URL: <http://interpipe.biz/media/newstone/285/11> (дата звернения: 27.09.2019).

25. Главный сайт компании Interpipe. Реализация продукции в 2017 г. URL: <http://interpipe.biz/media/newstone/325/6> (дата звернения: 27.09.2019).

26. Главный сайт компании Interpipe. Реализация продукции в 2018 г. URL: <http://interpipe.biz/media/newstone/354/3> (дата звернения: 27.09.2019).

27. Укррудпром. В России обостряется дефицит железнодорожных колес. URL: https://www.ukrudprom.com/news/V_Rossii_obostryaetsya_defitsit_geklezno_dorognih_koles.html (дата звернения: 27.09.2019).

28. РБК. Россия из-за дефицита закупит в Китае до 800 тыс. железнодорожных колес. URL: <https://www.rbc.ru/business/14/02/2019/5c654ccb9a79472d16339aa1> (дата звернения: 27.09.2019).

29. Коммерсант. Цена колес докатилась до ФАС. URL: https://www.kommersant.ru/doc/4005481?from=doc_vrez (дата звернения: 27.09.2019).

30. Интерфакс. «Интерпайп» поставит «Укрзализныце» ж/д колеса более чем на 295 млн грн. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/498418.html> (дата звернения: 27.09.2019).

31. Интерфакс. США отменили действие соглашения с «Интерпайпом» об отказе от пошлины в обмен на ценовые обязательства, вводят антидемпинговые пошлины. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/600398.html> (дата звернения: 27.09.2019).

32. Official Journal of the European Union. COMMISSION IMPLEMENTING REGULATION (EU) 2019/1295. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019R1295&from=EN> (last accessed: 27.09.2019).

33. Главный сайт компании Interpipe. Интерпайп и Vallourec объявили о партнерском проекте. URL: <http://interpipe.biz/media/newsones/329/5> (дата звернення: 27.09.2019).

34. Офіційний веб-портал ВРУ. Проект ЗУ «Про внесення змін до деяких законів України щодо зменшення дефіциту брухту чорних металів на внутрішньому ринку». URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=65339 (дата звернення: 27.09.2019).

35. Главный сайт компании Interpipe. За два дня работы нового рынка электроэнергии цена для промпотребителей выросла на 22%. URL: <http://interpipe.biz/media/newsones/369/1> (дата звернення: 27.09.2019).

36. Delo.ua. Реструктуризация миллиарда: что предлагает кредиторам «Интерпайп». URL: <https://delo.ua/business/restrukturizacija-milliarda-cto-predlagaet-kreditoram-interpajp-346458/> (дата звернення: 27.09.2019).

37. Ua.prom. Ключевые кредиторы «Интерпайпа» «принципиально» согласились на реструктуризацию долга. URL: <http://uaprom.info/news/168618-klyucheve-kreditory-interpajpa-principialno-soglasilis-restrukturizaciyu-dolga-morozov.html> (дата звернення: 27.09.2019).

38. Информационный сайт Интерпайп Сталь. ИНТЕРПАЙП СТАЛЬ – металлургия нового поколения. URL: <http://ru.interpipe.biz/ru/kompaniya/interpaip-stal> (дата звернення: 27.09.2019).

39. Главный сайт компании Interpipe. ИНТЕРПАЙП инвестирует 14 млн долларов в развитие производства труб с премиальными соединениями. URL: <http://interpipe.biz/media/newsones/341/1> (дата звернення: 27.09.2019).

40. Главный сайт компании Interpipe. На Innotrans 2018 Интерпайп объявил о начале инвестиционного проекта по увеличению производства ж/д продукции. URL: <http://interpipe.biz/media/newsones/343/1> (дата звернення: 27.09.2019).

41. Главный сайт компании Interpipe. Интерпайп НТЗ завершил модернизацию термоотдела стоимостью 5 млн. долл. URL: <http://interpipe.biz/media/newsones/349/3> (дата звернення: 27.09.2019).

42. Главный сайт компании Interpipe. Интерпайп инвестировал 16,2 млн. USD в развитие производства железнодорожной продукции. URL: <http://interpipe.biz/media/newsones/268/9> (дата звернення: 27.09.2019).

43. Главный сайт компании Interpipe. Интерпайп освоил производство коротких переходников для нефтегазовой отрасли. URL: <http://interpipe.biz/media/newsones/281/8> (дата звернення: 27.09.2019).

44. Mind. Індустріальний парк Innovation Forpost у Дніпрі обійдеться в 2,7 млрд. грн. URL: <https://mind.ua/news/20187971-industrialnij-park-innovation-forpost-u-dnipri-obijdetsya-v-27-mlrd-grn> (дата звернення: 27.09.2019).

45. ІТС.уа. Поезда на магнитной подушке – транспорт, способный изменить мир. URL: <https://itc.ua/articles/poezda-na-magnitnoy-podushke-transport-sposobnyiy-izmenit-mir/> (дата звернення: 27.09.2019).

46. АВОК-ПРЕСС. Пластик вытесняет металл. URL: https://www.abok.ru/for_spec/articles.php?nid=3946 (дата звернення: 27.09.2019).

47. Євротрубпласт. Пластика газу. Труби з полімерів витісняють метал. URL: <https://polyplastic.ua/ua/news/news-105.html> (дата звернення: 27.09.2019).

48. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.09.2019).

49. Герасименко С. С., Головач А. В., Єріна А. М. та ін. Статистика: підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: КНЕУ, 2000. 467 с.

50. Official Journal of the European Union. Anti-dumping duty. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2018.246.01.0020.01.ENG&toc=OJ:L:2018:246:TOC (last accessed: 27.09.2019).

51. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор – Видавництво, 2016. 378 с.
52. Днепр Вечерний. Інтерпайп НТЗ об'явив о намеренні не продлевать аренду ДК Металлургов. URL: <http://dv-gazeta.info/dneprnews/interpayp-ntz-obyavil-o-namerenii-ne-prodlevat-arendu-dk-metallurgov.html> (дата звернення: 27.09.2019).
53. Грибкова С. М., Цинько І. О. Аналіз стану основних засобів промислових підприємств України. *Вісник економічної науки України*. №2, 2016. с. 48-52.
54. Ковальчук Н.О., Побіжан Т.А. Аналіз стану основних засобів на підприємствах України. *Молодий вчений*. № 10 (50), 2017. с. 910-914.
55. GMK Center. «Інтерпайп» прогнозує спад споживання труб в Україні на 15%. URL: <https://gmk.center/news/interpajp-prognoziruuet-spad-potrebleniya-trub-v-ukraine-na-20/> (дата звернення: 31.10.2019).
56. U.S. O&G pipe demand to grow through 2022: study / KallanishEnergy. URL: <http://www.kallanishenergy.com/2019/01/03/og-pipe-demand-to-grow-through-2022-study/> (last accessed: 28.10.2019).
57. Cision PR Newsire. Oil, Natural Gas Pipe Demand to Grow 11% Annually Through 2022. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/oil-and-natural-gas-pipe-demand-to-grow-11-annually-through-2022-300771851.html> (last accessed: 29.10.2019).
58. US EIA. Crude Oil First Purchase Price. URL: https://www.eia.gov/dnav/pet/hist/LeafHandler.ashx?n=pet&s=f000000__3&f=m (last accessed: 28.10.2019).
59. US Energy Information Administration. U.S. Field Production of Crude Oil. URL: <https://www.eia.gov/dnav/pet/hist/LeafHandler.ashx?n=pet&s=mcrfpus2&f=m> (last accessed: 23.10.2019).
60. Trump easing offshore drilling safety rules from Deepwater / 660citynews. URL: <https://www.660citynews.com/2019/05/02/trump-easing-offshore-drilling-safety-rules-from-deepwater/> (last accessed: 23.10.2019).

61. USA Today. Trump brushes aside environmental concerns, signs 2 executive orders to speed up gas, oil projects. URL:

<https://www.usatoday.com/story/news/nation/2019/04/10/president-trump-orders-speed-oil-gas-pipeline-projects/3431466002/> (last accessed: 23.10.2019).

62. U.S. Energy Information Administration. EIA's new liquids pipeline projects database shows new U.S. crude oil pipeline capacity. URL: <https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=39672> (last accessed: 23.10.2019).

63. World Steel Association. Steel Statistical Yearbook. URL: <https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/steel-statistical-yearbook.html> (last accessed: 23.10.2019).

64. Tenaris. Tenaris to Acquire IPSCO Tubulars from TMK. URL: <http://ir.tenaris.com/news-releases/news-release-details/tenaris-acquire-ipSCO-tubulars-tmK> (last accessed: 23.05.2019).

65. U. S. Customs and Border Protection. Section 232 Tariffs on Aluminum and Steel. URL: <https://www.cbp.gov/trade/remedies/232-tariffs-aluminum-and-steel> (last accessed: 23.05.2019).

66. Главный сайт компании Interpipe. Интерпайп сертифицировал премиальное безмуфтовое соединение UPJ-F по уровню CAL IV. URL: <https://www.interpipe.biz/media/newsone/363/3> (дата звернення: 01.11.2019).

67. Главный сайт компании Interpipe. Трубные заводы Интерпайп прошли аудит API. URL: <https://www.interpipe.biz/media/newsone/378/1> (дата звернення: 01.11.2019).

68. Ernst & Young. The growing crisis of affordable housing in MENA. URL: https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_growing_crisis_of_affordable_housing_in_MENA/%24File/The_growing_crisis_of_affordable_housing_in_MENA.pdf (last accessed: 23.05.2019).

69. The World Bank Data. Population. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL> (last accessed: 23.05.2019).

70. Construction Week Online. Saudi Arabia's Ministry of Housing awards contract for 3,000 homes. URL: <https://www.constructionweekonline.com/projects->

[tenders/182175-built-contracting-company-wins-ministry-contract-for-3000-saudi-homes](#) (last accessed: 23.05.2019).

71. Arab News. Website launched to support housing project in Saudi Arabia. URL: <http://www.arabnews.com/node/1468751/saudi-arabia> (last accessed: 23.05.2019).

72. Reuters. Saudi Arabia's Al Rajhi Bank to boost mortgage lending. URL: <https://uk.reuters.com/article/alrajhi-interview/saudi-arabias-al-rajhi-bank-to-boost-mortgage-lending-ceo-idUKL5N22304P> (last accessed: 23.05.2019).

73. Me Construction News. UAE launches \$8.7bn housing project plan. URL: <http://meconstructionnews.com/33598/uae-launches-8-7bn-housing-project-plan> (last accessed: 23.05.2019).

74. Global Property Guide. House Sales Price Index. URL: <https://www.globalpropertyguide.com/Middle-East/United-Arab-Emirates/Home-Price-Trends> (last accessed: 23.05.2019).

75. Metal Bulletin. MAP: Europe, Middle East tube & pipe producers, 2019. URL: <https://www.metalbulletin.com/Article/3899391/Search-results/MAP-Europe-Middle-East-tube-and-pipe-producers-2019.html> (last accessed: 23.05.2019).

76. NY Times. U.S. Issues New Sanctions as Iran Warns It Will Step Back From Nuclear Deal. URL: <https://www.nytimes.com/2019/05/08/us/politics/iran-nuclear-deal.html> (last accessed: 23.05.2019).

77. BBC. Iran facing 'unprecedented' pressure from international sanctions. URL: <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-48242997> (last accessed: 23.05.2019).

78. Fastmarkets. Steelmaking boom in Algeria likely to end billet imports. URL: <https://www.fastmarkets.com/article/3821672/focus-steelmaking-boom-in-algeria-likely-to-end-billet-imports> (last accessed: 23.05.2019).

79. SEAISI. South East Asia Iron and Steel Institute. Latest News: GCC launches wide-ranging steel safeguard investigation. URL: <http://www.seaisi.org/News/9197/GCC+launches+wide-ranging+steel+safeguard+investigation> (last accessed: 25.10.2019).

80. MetallBulletin. Middle East tube, pipe demand to remain strong for next five years. URL: <https://www.metalbulletin.com/Article/3851249/MEIS-2018-Middle-East-tube-pipe-demand-to-remain-strong-for-next-five-years.html> (last accessed: 23.05.2019).

81. Steel Exports Report: China. International Trade Administration. URL: <https://www.trade.gov/steel/countries/pdfs/exports-china.pdf> (last accessed: 23.05.2019).

82. Statistisches Bundesamt. GDP: detailed results for the 2nd quarter of 2019. URL: https://www.destatis.de/EN/Press/2019/08/PE19_321_811.html (last accessed: 09.11.2019).

83. Market Watch. What Germany's dismal GDP number really means for Europe and interest rates. URL: <https://www.marketwatch.com/story/what-germanys-dismal-gdp-number-really-means-for-europe-2019-08-14> (last accessed: 09.11.2019).

84. BBC news. German economy slips back into negative growth. URL: <https://www.bbc.com/news/business-49342012> (last accessed: 09.11.2019).

85. 34ua. Подозреваемые в хищении труб на «Интерпайп НТЗ» остаются в СИЗО еще на 60 дней. URL: https://34.ua/podozrevaemye-v-hishchenii-trub-na-interpajp-ntz-ostayutsya-v-sizo-eshche-na-60-dnej_n81764 (дата звернення: 05.10.2019).

86. 34ua. Правоохранители раскрыли второй канал продажи труб, украденных на заводе Интерпайп НТЗ. URL: https://34.ua/pravoohraniteli-raskryli-vtoroj-kanal-prodazhi-trub-ukradennyh-na-zavode-interpajp-ntz_n82468 (дата звернення: 05.10.2019).

87. Металл Украины. Мир: Цены на чугун в ноябре 2017 года вырастут. URL: <https://ukrmet.dp.ua/2017/11/13/mir-ceny-na-chugun-v-noyabre-2017-goda-vyrastut-upe.html> (дата звернення: 05.10.2019).

88. УкрПромЗовнішЕкспертиза. Мировые рынки: обзор цен на чугун и сталь. URL: <http://www.expert.kiev.ua/mirovye-rynki-obzor-tsen-na-chugun-i-stal/> (дата звернення: 05.10.2019).

89. Металлургический портал MetallPlace. Индексы цен. URL: <https://metallplace.ru/price-index/> (дата звернення: 05.10.2019).
90. УкрПромЗовнішЕкспетриза. Региональные трейдеры вынуждены снижать цены на сталелитейное сырье. URL: <https://www.expert.kiev.ua/regionalni-trejderi-zmusheni-znizhuvati-tsini-na-stalelivarnu-sirovinu-2/> (дата звернення: 05.10.2019).
91. Информационное агенство «МинПром». Рынок лома: игра на удержание. URL: <https://www.minprom.ua/articles/250425.html> (дата звернення: 05.10.2019).
92. УкрПромЗовнішЕкспетриза. Цены на лом упадут на 3,5%. URL: <http://uaprom.info/news/170796-ceny-lom-upadut-35-upe.html> (дата звернення: 05.10.2019).
93. S&P Global. Venezuelan HBI prices up amid higher European demand. URL: <https://www.spglobal.com/platts/en/market-insights/latest-news/metals/070417-venezuelan-hbi-prices-up-amid-higher-european-demand> (last accessed: 05.10.2019).
94. S&P Global. Venezuela HBI prices remain unchanged amid political instability. URL: <https://www.spglobal.com/platts/en/market-insights/latest-news/metals/091418-venezuela-hbi-prices-remain-unchanged-amid-political-instability> (last accessed: 05.10.2019).
95. S&P Global. Venezuelan HBI prices drop \$5/mt under pressure. URL: <https://www.spglobal.com/platts/en/market-insights/latest-news/metals/072018-venezuela-hbi-prices-drop-5mt-under-pressure> (last accessed: 05.10.2019).
96. S&P Global. Venezuelan HBI producers stranded with mounting stocks as buyers step back. URL: <https://www.spglobal.com/platts/en/market-insights/latest-news/metals/101519-venezuelan-hbi-producers-stranded-with-mounting-stocks-as-buyers-step-back> (last accessed: 05.10.2019).
97. GMK Center. Чому не знижується виробництво сталі в Китаї. URL: <https://gmk.center/opinion/pochemu-ne-snizhaetsya-proizvodstvo-stali-v-kitae/> (дата звернення: 05.10.2019).

98. Mining Journal. China promotes electric arc furnaces in steelmaking. URL: <https://www.mining-journal.com/politics/news/1310409/china-promotes-electric-arc-furnaces-steelmaking> (last accessed: 05.10.2019).

99. Главный сайт компании Interpipe. В Украине рекордно снизилась цена на электроэнергию. URL: <https://interpipe.biz/media/newsone/382/1> (дата звернення: 25.11.2019).

100. Наказ Міністерства фінансів України у редакції від 29.10.2019. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0288-00> (дата звернення: 25.11.2019).

101. Главный сайт компании Interpipe. Интерпайп начал первые поставки ж/д колес в адрес «Казахстан темир жолы». URL: <https://interpipe.biz/media/newsone/381/1> (дата звернення: 25.11.2019).

102. Главный сайт компании Interpipe. Интерпайп и БЕЛАЗ заключили стратегическое соглашение о поставках ж/д колес. URL: <https://interpipe.biz/media/newsone/381/1> (дата звернення: 25.11.2019).

ДОДАТОК А. Консолідований баланс

Актив	Код рядка	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
I. Необоротні активи												
Нематеріальні активи:	1000	5882	5 558	6 588	4 472	3 131	3 352	2 747	4 197	3 304	10 545	5 690
первісна вартість	1001	7 149	8 030	10 231	9 340	10 736	10 269	10 964	13 418	14 234	24 223	25 284
накопичена амортизація	1002	-1267	-2 472	-3643	-4868	7605	6917	8217	9221	10930	13678	19594
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85128	111 236	107530	172791	47609	60463	61342	101439	210954	50 412	136 659
Основні засоби:	1010	1368960	2 893 718	2495196	2366251	2396563	2817516	2705108	2701568	3023555	2919613	3075458
первісна вартість	1011	2004179	3 558 180	3587077	3821640	4060028	3568882	3599207	3860133	4453788	4777205	5185832
знос	1012	-635219	-664 462	-1091881	-1455389	-1663465	-751366	-894099	-1158565	-1430233	-1857592	-2110374
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	0	0	0	0	243	146	0	0	968	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	473	327	0	0	0	0	1000	1000	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	434	313	158	137	172	337	280	85	24	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	284375	25 857	37584	66003	56999	0	148575	260272	436939	509593	265679
Усього за розділом I	1095	1745252	3 037 009	2647056	2609654	2504717	2881814	2919052	3068561	3464790	3490163	3483486

Консолідований баланс. Продовження

Актив	Код рядка	На кін. Періоду	На кін. Періоду	На кін. Періоду	На кін. Періоду	На кін. Періоду	На кін. Періоду	На кін. Періоду	На кін. Періоду	На кін. Періоду	На кін. Періоду	На кін. Періоду
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Запаси	1100	801128	448075	712592	874032	905059	686008	830811	460072	772361	992550	1342220
Виробничі запаси	1101	369994	220785	308507	437874	-	-	-	-	-	-	-
НЗВ	1102	192903	123602	240087	267486	-	-	-	-	-	-	-
Готова продукція	1103	233068	98726	160677	144415	-	-	-	-	-	-	-
Товари	1104	5163	4 962	3321	24257	-	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію	1125	1491783	1204405	1482404	1488523	2105624	2746929	3291915	4819178	5826187	9503471	12645642
Дебіторська заборгованість: за виданими авансами	1130	91189	248684	358470	362197	423849	632117	712763	595636	717562	433109	606533
з бюджетом	1135	249087	234 993	214195	108444	132605	152065	253219	175539	100853	274 431	220708
у т.ч. з податку на прибуток	1136	-	-	-	-	0	34004	58896	59075	17625	17625	17625
з нарахованих доходів	1140	116	13	21	30	0	0	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборг.	1155	18524	30551	120586	474	8843	8122	769703	1693832	1054429	152384	162440
Гроші та їх еквіваленти	1165	195969	177264	1922	199033	147918	23811	98465	21218	38920	277 064	605483
Готівка	1166	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Рахунки в банках	1167	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	6514	2 431	43	206	0	0	2193	988	15489	0	0
Інші оборотні активи	1190	73725	49 899	48320	7563	12110	12551	343	194	5001	5 898	1 042
Усього за розділом II	1195	2928035	2396315	2938553	3040502	3736008	4261603	5959412	7766657	8515313	11638907	15584068
III. Необоротні активи для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60
Баланс	1300	4673287	5433324	5585609	5650156	6240725	7143417	8878464	10835218	11980103	15129070	19067614

Консолідований баланс. Продовження

Пасив	Код рядка	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду
I. Власний капітал												
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100 000	100 000
Капітал у дооцінках	1405	509207	1621376	1769141	1535865	1320321	1410955	1232044	1060065	914903	782258	628680
Додатковий капітал	1410	36918	36918	37138	37138	37138	168983	167307	165585	163949	162935	162079
Резервний капітал	1415	20015	20015	20015	20015	0	0	0	0	0	19993	19993
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1145834	1188997	1189818	1429751	1614576	1765358	923749	286001	-705265	-976833	-202688
Вилучений капітал	1430	0	-770	0	()	()	()	()	()	()	()	()
Неконтрольована частка	1490	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2
Усього за розділом I	1495	1811974	2966536	3116112	3122769	3072035	3445296	2423102	1611653	473589	88355	1113442
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення												
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	291181	425896	17223	0	0	34001	0	0	10	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	93170	55211	27525	219332	539675	50632	0	0	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1366981	998	4630	1118944	802038	308	2128755	3240462	3671137	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0	0	285	0	0	0	0	455442	511829
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	17535	13019	16568	20138	0	0	0	0	0	455442	511829
Усього за розділом II	1595	1768867	495124	65946	1358414	1341998	84941	2128755	3240462	3671147	455442	511829

Консолідований баланс. Кінець

Пасив	Код рядка	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду	На кін. періоду
III. Поточні зобов'язання і забезпечення												
Короткострокові кредити банків	1600	133743	133412	127968	0	383324	1612502	956560	1359546	1499616	1679302	415324
Векселі видані	1605	0	0	1421	398	0	0	0	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборг.: за довгострок. зобов'яз	1610	0	1119383	1143641	7979	63069	138771	373648	579763	673887	4487954	5626666
за товари, роботи, послуги	1615	536101	289385	708377	1070572	1015819	727915	540497	322686	588276	714231	1813526
за розрахунками з бюджетом	1620	8062	8470	8152	7921	9274	9326	9149	10940	20774	7915	24615
у т.ч. з податку на прибуток	1621	-	-	-	-	0	567	0	0	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	3951	5680	3305	4188	6418	4303	5640	3987	4588	8071	8645
за розрахунками з оплати праці	1630	10506	13278	8923	8576	13773	11425	12079	16321	18248	28409	33457
за одержаними авансами	1635	324519	322604	308087	9514	0	0	0	6	37	5557235	6985658
за розрахунками з учасниками	1640	5167	5056	4936	4719	0	0	0	0	0	0	0
Поточні забезпечен.	1660	-	-	-	-	21290	20022	24899	27706	46086	322001	331929
Інші поточні зобов.	1690	70397	74396	88741	55106	313725	1088916	2404135	3662148	4983855	1780155	2202523
Усього за розділом III	1695	1092446	1971664	2403551	1168973	1826692	3613180	4326607	5983103	7835367	14585273	17442343
IV. Зобов'язання з необ. активами для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V. ЧВ активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0
Баланс	1900	4673287	5433324	5585609	5650156	6240725	7143417	8878464	10835218	11980103	15129070	19067614

ДОДАТОК Б. Консолідований звіт про фінансові результати

Стаття	Код рядка	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Чистий дохід	2000	2889560	4686554	6320982	7053821	5844548	5498831	5714501	5052242	10423283	13684442
Собівартість	2050	-2757650	-4202262	-5484061	-6032287	-5028582	-4616850	-4483327	-4291563	-8072886	-10408612
Валовий: прибуток	2090	131910	484292	836921	1021534	815966	881981	1231174	760679	2350397	3275830
Інші операційні доходи	2120	1191397	1306352	1890848	2595964	2834588	5162530	5270276	2414378	2161548	3214644
Адмін. витрати	2130	-184096	-282502	-276851	-303264	-287846	-294904	-210095	-313210	-331945	-309645
Витрати на збут	2150	-173255	-311748	-425285	-452530	-339735	-416846	-504532	-414480	-818397	-1053150
Інші операційні витрати	2180	-1257605	-1288538	-1891402	-2607748	-2788322	-6272878	-6270933	-3228292	-2494764	-3204296
Фін. рез. від операц. діяльності: прибуток	2190	-	-	134231	253956	234651	-	-	-	866839	1923383
Фін. рез. від операц. діяльності: збиток	2195	-291649	-92144	-	-	-	-940117	-484110	-780925	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	90	0	0	0	0	968	34	-
Інші фінансові доходи	2220	0	0	0	243	0	0	0	0	0	0
Інші доходи	2240	16622	7789	25303	8485	48841	36052	75949	29727	38311	93638
Фінансові витрати	2250	-107144	-110203	-130804	-152869	-183542	-286324	-489465	-555181	-563239	-657988
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0	0	-97	-146	0	0	-968	0
Інші витрати	2270	-6846	-10157	-11152	-5859	-279598	-12561	-23798	-7675	-61112	-58972
Фін. результ. до оподаткув.: прибуток	2290	-	-	17668	103956	-	-	-	-	279865	1300116
Фін. результ. до оподаткування: збиток	2295	-389017	-204715	-	-	-179745	-1203096	-921424	-1313086	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	-66084	-72838	-62054	112767	182576	111697	176658	33531	-272329
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	-	-	41902	-	-	-	-	313396	1027732
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-356555	-259139	-26551	-	-66978	-1020520	-809727	-1136428	-	-

ДОДАТОК В. Обсяг виробництва та реалізації

Без урахування індексу інфляції галузі

Вид продукції	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Суцільнокатані залізничні колеса										
Обсяг вир-ва, тис. грн.	818 058	1 568 538	2 077 666	2 565 523	2 288 917	1 784 057	1 830 765	1 652 976	3 533 234	4 709 814
Обсяг вир-ва, тонн	79 357	152 149	168 001	208 945	186 431	120 543	93 599	105 298	165 432	175 503
Обсяг реалізації, тис. грн.	890 746	1 566 429	2 076 082	2 560 776	2 231 577	1 835 447	1 797 761	1 467 898	3 322 057	4 349 727
Обсяг реалізації, тонн	86 306	148 899	166 910	208 480	181 734	124 200	82 074	76 075	132 007	132 227
Труби сталеві безшовні гарячедеформовані										
Обсяг вир-ва, тис. грн.	645 071	1 231 792	1 715 848	1 621 346	1 298 199	1 269 274	1 682 149	1 775 191	2 758 065	3 062 974
Обсяг вир-ва, тонн	103 157	143 274	167 216	177 802	148 132	114 653	96 994	100 993	131 433	117 723
Обсяг реалізації, тис. грн.	665 516	1 193 435	1 727 587	1 620 132	1 332 775	1 186 980	1 825 448	1 742 775	2 758 086	3 070 344
Обсяг реалізації, тонн	106 260	141 525	168 127	176 307	150 851	106 472	105 043	98 518	131 300	119 673
Труби обсадні та муфти до них										
Обсяг вир-ва, тис. грн.	1 043 231	1 845 309	2 417 217	2 436 029	1 883 154	2 110 694	1 406 146	1 076 578	3 092 415	5 050 666
Обсяг вир-ва, тонн	132 565	214 634	235 567	220 977	174 126	166 596	57 072	43 297	106 489	142 460
Обсяг реалізації, тис. грн.	1 123 878	1 811 212	2 437 468	2 506 568	1 920 258	2 057 954	1 543 320	1 062 086	3 136 860	4 736 026
Обсяг реалізації, тонн	139 351	214 784	237 211	226 128	177 397	161 206	60 694	40 143	105 347	133 872

З урахуванням індексу інфляції галузі

Вид продукції	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Суцільнокатані залізничні колеса										
Обсяг вир-ва, тис. грн.	3 629 325	5 531 669	6 152 125	7 880 401	7 400 803	4 567 243	3 464 019	2 604 181	4 123 284	4 709 814
Обсяг вир-ва, тонн	79 357	152 149	168 001	208 945	186 431	120 543	93 599	105 298	165 432	175 503
Обсяг реалізації, тис. грн.	3 951 807	5 524 232	6 147 435	7 865 819	7 215 404	4 698 803	3 401 571	2 312 600	3 876 841	4 349 727
Обсяг реалізації, тонн	86 306	148 899	166 910	208 480	181 734	124 200	82 074	76 075	132 007	132 227
Труби сталеві безшовні гарячедеформовані										
Обсяг вир-ва, тис. грн.	2 861 866	4 344 086	5 080 755	4 980 215	4 197 494	3 249 382	3 182 820	2 796 725	3 218 662	3 062 974
Обсяг вир-ва, тонн	103 157	143 274	167 216	177 802	148 132	114 653	96 994	100 993	131 433	117 723
Обсяг реалізації, тис. грн.	2 952 571	4 208 815	5 115 515	4 976 486	4 309 289	3 038 707	3 453 958	2 745 655	3 218 686	3 070 344
Обсяг реалізації, тонн	106 260	141 525	168 127	176 307	150 851	106 472	105 043	98 518	131 300	119 673
Труби обсадні та муфти до них										
Обсяг вир-ва, тис. грн.	4 628 309	6 507 743	7 157 560	7 482 640	6 088 841	5 403 445	2 660 591	1 696 095	3 608 848	5 050 666
Обсяг вир-ва, тонн	132 565	214 634	235 567	220 977	174 126	166 596	57 072	43 297	106 489	142 460
Обсяг реалізації, тис. грн.	4 986 100	6 387 495	7 217 526	7 699 311	6 208 810	5 268 429	2 920 140	1 673 263	3 660 716	4 736 026
Обсяг реалізації, тонн	139 351	214 784	237 211	226 128	177 397	161 206	60 694	40 143	105 347	133 872

**ДОДАТОК Г. Стаття у електронному науково-практичному журналі
«Східна Європа: економіка, бізнес та управління»**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ПРИДНІПРОВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ»

**СХІДНА ЄВРОПА:
ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ**

Електронне наукове фахове видання

Випуск 3 (14) 2018

Дніпро
2018

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:**Голова редакційної ради:**

Большаков Володимир Іванович, доктор технічних наук, професор, академік АН ВШ України, дійсний член Академії будівництва України, заслужений діяч науки та техніки України, ректор Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Головний редактор:

Верхоглядова Наталя Ігорівна, доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної та навчальної роботи Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Заступник головного редактора:

Фісуненко Павло Анатолійович, кандидат економічних наук, доцент, декан економічного факультету, доцент кафедри обліку, економіки та управління персоналом підприємства Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Відповідальний секретар:

Макарова Ганна Сергіївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, економіки та управління персоналом підприємства Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Члени редакційної колегії:

Білоконь Анатолій Іванович, доктор технічних наук, професор, декан будівельного факультету, професор кафедри технології будівельного виробництва Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Божанова Вікторія Юрївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, управління проектами та логістики Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Вечеров Валерій Тимофійович, доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, управління проектами та логістики Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Євсєєва Галина Петрівна, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри українознавства Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Залуїнін Володимир Федорович, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри обліку, економіки та управління персоналом підприємства Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Іванов Сергій Володимирович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів і маркетингу Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Каховська Олена Володимирівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри обліку, економіки та управління персоналом підприємства Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Левчинський Дмитро Львович, доктор економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри обліку, економіки та управління персоналом підприємства Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Орловська Юлія Валеріївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Пашкевич Марина Сергіївна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки підприємства Державного вищого навчального закладу «Національний гірничий університет».

Поповиченко Ірина Валеріївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, управління проектами та логістики Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Семенов Андрій Григорович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства Класичного приватного університету.

Трифонов Іван Володимирович, доктор технічних наук, доцент, професор кафедри технології будівельного виробництва Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Шапошников Костянтин Сергійович, доктор економічних наук, професор, директор Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій.

Andrzej Gwiżdż, професор, завідувач кафедри економіки Вищої школи бізнесу Національного університету Луїса (м. Новий Сонч, Польща).

Stanislava Sokolowska, професор, доктор філософії, декан економічного факультету Опольського державного університету (м. Ополь, Польща).

Sébastien Menard, доцент, доктор філософії, Факультет права, економіки та управління, Університет міста Ле-Ман (м. Ле-Ман, Франція).

Ulian Galina, доктор економічних наук, професор, декан факультету економічних наук Молдавського державного університету (м. Кишинів, Молдова).

Видання входить до «Переліку електронних фахових видань, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» на підставі Наказу МОН України від 16 травня 2016 № 515 (Додаток 12).

Рекомендовано до поширення в мережі інтернет Вченою радою
ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»
(Протокол № 11 від 22 травня 2018 р.)

Сайт електронного видання: www.easterneurop-ebm.in.ua

ПРИДНІПРОВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ

Резнік Н.П., Ліщук Ю.А. СУЧАСНИЙ СТАН БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ НА РИНКУ ЗЕРНОВИХ	100
Танасієнко Н.П., Костюк І.В. ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ЗАЛУЧЕННЯ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ.....	106
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ	
Алескерова Ю.В., Бельдій А.М. ПОДАТКОВИЙ КОНТРОЛЬ ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ.....	112
Безземельна Т.О. КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО РОЗРОБЛЕННЯ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВІТЕЛІВ ЖИТЛОВИХ БУДИНКІВ.....	118
Тулчинська С.О., Бершадська І.І. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОПОДАТКУВАННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ.....	123
Борисенко О.С., Табачук Н.О. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ.....	128
Бусловская А.А., Сардак С.Э. EVENT-МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛЕННІ РАЗВИТИЕМ ТУРИЗМА.....	136
Велика О.Ю. ОСНОВНІ ВИДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ.....	140
Волянська-Савчук Л.В., Мендограло Д.В., Модіна Д.В. ІСТОРИЧНА РЕТРОСПЕКТИВА СУЧАСНОГО КАДРОВОГО ДІЛОВОДСТВА В УКРАЇНІ.....	144
Грузіна І.А. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ЯК РЕЗУЛЬТАТУ НТП.....	148
Артеменко Л.П., Демченко П.О. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	154
Варяниченко О.В., Єгорова П.В. SWOT-АНАЛІЗ У РОЗРОБЛЕННІ СТРАТЕГІЇ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».....	158
Жовковська Т.Т. ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ У РЕФЛЕКСИВНОМУ УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	167
Колос І.В., Бунь Б.А. ДІАГНОСТУВАННЯ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ.....	174
Бойко Г.Ф., Компанець К.А. ІННОВАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	181
Компанець К.А., Єнакієва В.В. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ.....	185
Король С.В. ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ В УКРАЇНІ.....	188
Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О.Р. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ.....	193
Нечипоренко В.В. КОНКУРЕНЦІЯ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НА АГРАРНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ.....	200
Паліж Ю.С., Дубей Ю.В. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	205

SWOT-АНАЛІЗ У РОЗРОБЛЕННІ СТРАТЕГІЇ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

SWOT ANALYSIS IN THE DEVELOPMENT OF STRATEGY THROUGH THE EXAMPLE OF PJSC "INTERPIPE NTPR"

Варяниченко О.В.

доцент кафедри менеджменту,

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Егорова П.В.

студентка,

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Стаття присвячена застосуванню SWOT-аналізу на підприємстві. Розкрито зміст аналізу, його стандартну матрицю, етапи реалізації, а також переваги та недоліки моделі. Розглянуто практичну реалізацію SWOT-аналізу на конкретному підприємстві. Проведене детальне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. Сформовано стратегію, дотримання якої рекомендоване ПАТ «Інтерпайп НТЗ».

Ключові слова: SWOT-аналіз, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, п'ять сил Портера, рівень конкурентоспроможності продукції, побудова стратегії, формування цілей та задач.

Статья посвящена применению SWOT-анализа на предприятии. Раскрыты содержание анализа, его стандартная матрица, этапы реализации, а также преимущества и недостатки модели. Рассмотрена практическая реализация SWOT-анализа на конкретном предприятии. Проведено детальное изучение внешней и внутренней сред предприятия. Сформирована стратегия, соблюдение которой рекомендуется ПАО «Интерпайп НТЗ».

Ключевые слова: SWOT-анализ, внешняя среда, внутренняя среда, пять сил Портера, уровень конкурентоспособности продукции, построение стратегии, формирование целей и задач.

The present article is devoted to the application of SWOT analysis at the enterprise. The essence of the analysis, its standard matrix, stages of implementation, as well as advantages and disadvantages of the model are described. The practical implementation of SWOT analysis at certain enterprise is represented. Detailed study of the external and internal environment of the enterprise was performed. The strategy, recommended to PJSC "Interpipe NTPR", is formed.

Key words: SWOT analysis, external environment, internal environment, Porter's five forces, level of competitive ability of products, development of the strategy, formulation of goals and tasks.

Постановка проблеми. Виникнення стратегічного менеджменту можна пояснити посиленням конкуренції на ринках, зростанням нестабільності економіки, появою економічних криз, постійним впливом зовнішнього та внутрішнього середовищ на діяльність підприємства. У подібній ситуації перебувають українські підприємства. SWOT-аналіз як модель стратегічного менеджменту дає змогу збирати та аналізувати різні типи даних, вибудовувати стратегії та уточнювати їх за допомогою цілей і завдань. Тому подальший розвиток прикладних аспектів застосування цієї моделі допоможе підприємствам у прийнятті обґрунтованих стратегічних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження ґрунтується на застосуванні методу проведення SWOT-аналізу, який запропоновано М. ван Ассеном, Г. ван ден Бергом, П. Пітерсма

у їх книзі «Ключові моделі менеджменту: 60 моделей, які повинен знати кожен менеджер», публікаціях іноземних журналів "The Economist" та "Business News Daily". Для виявлення факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства використано підхід С.С. Гаркавенко, викладений в підручнику «Маркетинг».

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. SWOT-аналіз є популярним методом серед менеджерів. Водночас властивий йому ризик в прийнятті некоректних рішень і складність досконально оцінити вплив можливостей та загроз на діяльність конкретних підприємств викликають критику науковців-практиків та підприємців.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є проведення SWOT-аналізу, результати якого дадуть змогу переконатися в дєвові або марності застосу-

вання представленого методу для розроблення стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. SWOT-аналіз є зручною для застосування моделлю менеджменту, тому що дає змогу уявити ситуацію, в якій опинився досліджуваний об'єкт. На сучасному етапі розвитку його представляють у вигляді матриці з чотирма полями, які відповідають аббревіатурі:

- 1) "Strengths" – сильні сторони, тобто переваги підприємства перед його конкурентами;
- 2) "Weaknesses" – слабкі сторони, тобто ті фактори, з якими підприємство не може впоратися або в чому воно має потребу;
- 3) "Opportunities" – можливості, фактори зовнішнього середовища, якими може скористатися підприємство;
- 4) "Threats" – загрози, фактори зовнішнього середовища, що можуть негативно вплинути на підприємство.

SWOT-аналіз можна візуалізувати за допомогою табл. 1.

Таблиця 1
Стандартна матриця SWOT

Оточення/ вплив	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Strengths	Weaknesses
Зовнішнє середовище	Opportunities	Threats

Аналіз проводять за допомогою вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Можливості та загрози зумовлені зовнішніми (неконтрольованими та слабо контрольованими) факторами, а сильні та слабкі сторони – внутрішніми (контрольованими) факторами (фінанси, маркетинг, менеджмент, виробництво) [1, с. 164].

SWOT-аналіз використовують під час маркетингових досліджень та для побудови стратегії підприємства чи його продуктової лінії.

SWOT-аналіз здійснюється в три етапи [2, с. 104]:

- 1) виявлення стратегічних аспектів (виявлення внутрішніх та зовнішніх стратегічних аспектів, їх аналіз і ранжирування залежно від сили впливу та ймовірності настання);
- 2) визначення стратегії (розподіл альтернативних стратегій по чотирьох квадратах матриці, розробка додаткових стратегій, вибір відповідної стратегії);
- 3) реалізація стратегії та моніторинг (розробка плану дій щодо реалізації стратегії, розподіл коштів та відповідальності, здійснення моніторингу, аналіз усього процесу).

Авторство описаного вище методу достовірно не встановлено. Різні джерела зазначають таких дослідників, як Альберт Хамфрі, Кеннет Ендрюс, Ігор Ансофф, Едмунд Лірнед,

Роланд Крістенсен, Вільям Гут, професори Гарвардської школи бізнесу [3–6].

SWOT-аналіз є однією з найпоширеніших моделей в стратегічному менеджменті. Він має низку переваг та недоліків. До його переваг слід віднести простоту застосування, узгодженість матриці, узагальнення різного типу даних у великій кількості. До недоліків відносяться відсутність в аналізі динаміки в часі; відсутність поділу кількісних та якісних показників, неможливість їх порівняння; наявність суб'єктивних показників.

Практичну реалізацію SWOT-аналізу розглянуто на прикладі ПАТ «Інтерпайп НТЗ», а також проведено за такими факторами:

- політика, економіка, соціальне середовище, технології, ринкове оточення (зовнішнє середовище);
- продукція, технології, організація виробництва, менеджмент підприємства, ринкова позиція, ресурси, корпоративна культура (внутрішнє середовище).

Нижче наведено аналіз зовнішнього середовища.

Політику України можна охарактеризувати за допомогою можливих змін економічного курсу, змін у зовнішній політиці та в законодавстві, їх передбачуваності.

Зміна економічного курсу України відбулась у 2014 році з початком воєнних конфліктів з Росією. Це привело до ускладнень товарообміну між країнами, ліквідації квот та введення мит [7]. Рис. 1, 2, що сформовані за даними Державної служби статистики України, зображують зміни експорту та імпорту за останні шість років.

З 2014 року Україна різко змінила політичний та економічний курс. Це можна спостерігати за змінами як у експорті, так і в імпорті держави. Експорт зростає у країні Європи та Азії, водночас експорт до країн СНД стрімко зменшується. Великих змін у торгівлі з Африкою та Америкою не відбувалось. Можна відзначити (рис. 2), що імпорт зростає з країн Європи та Азії. Продукція з країн СНД все менше потрапляє на українські ринки, але у 2017 році порівняно з 2016 роком імпорт з країн СНД збільшився на 2 910 184 тис. дол., або на 34%, тоді як з Російської Федерації – на 4 448 169,5 тис. дол., або на 39,8%. Значних змін імпорту з Африки та Америки не відбувалось.

Загалом необхідно зазначити, що торговельні відносини України з багатьма країнами погіршилися. За даними (рис. 1, 2) можна спостерігати скорочення експорту та імпорту. Протягом шести останніх років Україна має від'ємне сальдо, винятком є тільки 2015 рік.

Зміни в законодавстві України відбуваються щомісяця. Вони залежать від впливу та вимог економічних, політичних союзів та кредиторів, зокрема МВФ, ЄС та ЄБРР. Зміни вносяться також до головного закону, а саме Конституції України. Зокрема, були внесені зміни у 2004, 2011, 2013,

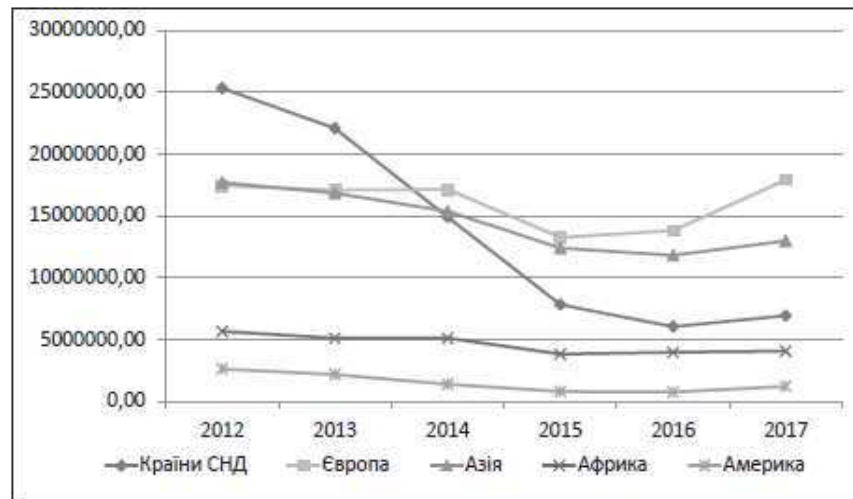


Рис. 1. Експорт України, тис. дол. США

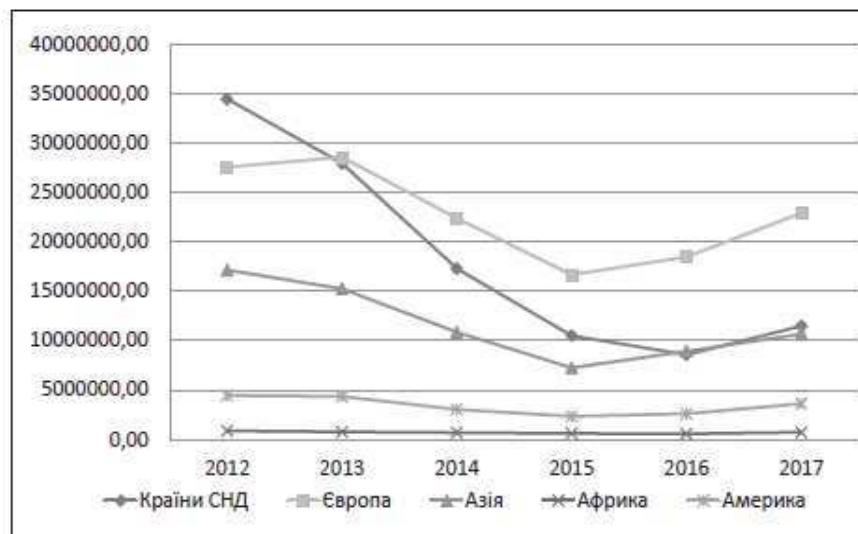


Рис. 2. Імпорт України, тис. дол. США

2014, 2016 роках. Постійні зміни в законодавстві свідчать про несаможиттєвість політики України, її залежність від інших країн, внутрішню політичну боротьбу. Це не дає змогу іноземним інвесторам вкладати кошти в українські підприємства, а банкам і кредитно-фінансовим організаціям – їх фінансувати.

Економіка України охарактеризована такими факторами: зростання або падіння ВВП, інфляція, величина ставки рефінансування, зміни в обмінних курсах валют, рівень безробіття, рівень розвитку ринку праці, рівень розвитку фондового ринку.

За статистичними даними Мінфіну, які наведені в табл. 2, можна спостерігати падіння ВВП України протягом 2012–2015 років. Лише у 2016 році ВВП почало зростати. Падіння ВВП свідчить про скорочення виробництва, погіршення економічної ситуації в Україні, падіння курсу гривні.

Таблиця 2

		ВВП України				
Рік		2012	2013	2014	2015	2016
ВВП, млн.		175	183	131	90	93
дол. США		781	310	805	615	270

Зростання цін, або інфляція, характеризується індексом споживчих та виробничих цін, які наведені в табл. 3. Індекс цін виробників показує, як зміна цін на сировину впливає на виробників, а також наскільки змінилась купівельна спроможність національної валюти. Зростання індексу споживчих цін є раннім інфляційним індикатором. Індекс споживчих цін показує зміну вартості життя в країні, а також є раннім індикатором споживчої інфляції.

За темпами інфляції, що представлені в табл. 3, необхідно відзначити, що вони зростають щороку. Так, ціни виробників у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшились на 16,6%, а у 2016 році порівняно з 2015 роком – на 35,8%.

Облікова ставка НБУ, або ставка рефінансування, – норма відсотка, що стягується Національним банком України під час рефінансування комерційних банків [8]. З початку березня 2018 року ставка рефінансування становить 17%, а в березні 2017 року її значення дорівнювало 14%. Рекордним можна вважати значення ставки у 30% в березні 2015 року, коли у 2016 році ставка знизилась до 22%. Нині ставка знов починає зростати. Це завдасть негативного впливу на підприємства України, що отримують кредит у комерційних банків, які отримують кошти від Центрального банку.

За даними, наведеними в табл. 4, можна спостерігати падіння курсу гривні до валюти за першою групою класифікатора. У 2018 році гривня впала на 3,28% порівняно з 2017 роком. Значне падіння гривні відбулось у 2015 році порівняно з 2014 роком, а саме на 102,15%. Таким чином,

виробники продукції, що поставляється на експорт, мають можливість отримати великий прибуток від курсової різниці. Однак для виробників експортної продукції, які закуповують сировину та матеріали за кордоном, така ситуація є водночас не вигідною. За ті ж самі матеріали їм доведеться більше платити.

Рівень безробіття представлено на рис. 3. Можна відзначити, що кількість безробітного населення мала тенденцію до зниження з 2014 року до 2016 року. У 2016 та 2017 роках кількість безробітних зростає. Кількість зайнятого населення має тенденцію до зниження з 2013 року. Під час падіння кількості зайнятого населення безробіття повільно збільшується. Це можна пояснити трудовою міграцією населення, неформальним працевлаштуванням.

Рівень розвитку ринку праці охарактеризовано за допомогою табл. 5.

За даними табл. 5 можна зробити такі висновки: середньооблікова кількість штатних працівників на підприємствах України зменшується щороку, водночас зростають коефіцієнти обігу робочої сили (як прийому, так і звільнення). Це означає, що все частіше українці звільняються у пошуках нової праці. Середньомісячна заробітна плата зростає, але більш повільними темпами, ніж індекс інфляції.

Розглянемо рівень розвитку фондового ринку. Фондовий ринок України є слабо розвинутим. Обсяг біржових контрактів з цінними паперами під час проведення торгів скорочується. На кінець 2017 року діють лише 8 фондових бірж, а тільки 3 з них мають досить великі

Таблиця 3

Показники інфляції

Рік	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Індекс цін виробників, %	100,4	101,7	131,7	125,5	135,8	116,6
Індекс споживчих цін, %	99,8	100,5	124,9	143,3	112,4	113,7

Таблиця 4

Відношення курсу гривні до курсу долара США

Дата	Кількість од., дол. США	Офіційний курс, грн.	Зміна курсу базис., %	Зміна курсу ланцюг., %
31 січня 2012 року	100	798,97	–	–
31 січня 2013 року	100	799,3	0,04	0,04
31 січня 2014 року	100	799,3	0,04	0,00
30 січня 2015 року	100	1 615,7817	102,23	102,15
29 січня 2016 року	100	2 515,1769	214,80	55,66
31 січня 2017 року	100	2 711,9036	239,42	7,82
31 січня 2018 року	100	2 800,8791	250,56	3,28

ПРИДНІПРОВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ

обсяги торгів. Основна частина торгів проводиться на позабіржовому ринку [9].

Соціальне середовище можна відобразити через демографічні зміни, кількість постійного населення та міграційний рух. Згідно з даними Держстату населення України скорочується щороку, відбувається сильний міграційний рух. У 2017 році порівняно з 2012 роком населення скоротилось на 3 146 506 осіб. В середньому 1,2% населення України мігрує. Однак дані з Держстату не є вичерпними, тому що фіксують лише документально оформлену міграцію, не враховують короткострокову (сезонну) міграцію населення, а також нелегальних українських працівників за кордоном.

Такий фактор зовнішнього середовища, як технології, описується через появу нових технологій та здатність використання технологічних "know-how" на нових продуктах.

На даному етапі розвитку металургії існує один заміник виплавки сталі доменним виробництвом, а саме електросталеплавильна технологія, яка замість оброблення чавуну використовує

брухт. Негативними факторами електросталеплавильного виробництва є дефіцит брухту, погіршення його хімічних та фізичних властивостей, нестача чистої первородної шихти [10].

В Росії групою компаній «Ферро-Технолоджи» за участю науково-дослідних організацій розроблено та випробувано новий метод виплавки сталі, а саме метод рідкофазного відновлення ORIEN. Він звільнює металургію від застосування коксу, агломерату, залізорудних окатишів, виплавки чавуну в доменних печах та отримання сталі в кисневих конверторах. Це створює передумови поліпшення екології, зниження енерговитрат, скорочення витрат виробництва сталі та її собівартості, а також поліпшення якості металопродукції [10].

Україна не має доступу до нових технологій. Металургійна промисловість в Україні повільно втрачає позиції на світовому ринку.

Останній фактор зовнішнього середовища, а саме ринкове оточення, можна охарактеризувати через характеристики ринку, можливості розвитку компанії, п'ять сил Портера.



Рис. 3. Порівняння кількості зайнятого та безробітного населення

Таблиця 5

Показники розвитку ринку праці

Рік	Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. осіб	Коефіцієнт обігу робочої сили		Середньомісячна заробітна плата	
		по прийому	по звільненню	номінальна	реальна
		у % до середньооблікової кількості штатних працівників		грн.	у % до попереднього року
2012	10 123	26,1	29,9	3 041	114,4
2013	9 720	26,6	30,3	3 282	108,2
2014	8 959	22,8	30,3	3 480	93,5
2015	8 065	24,0	30,2	4 195	79,8
2016	7 868	26,1	29,2	5 183	109,0
2017	7 679	30,5	31,8	7 104	119,1

Незважаючи на те, що металургія є прибутковою промисловістю в багатьох країнах світу, в Україні можна спостерігати її падіння.

Згідно з даними Асоціації виробників сталі до 2017 року Україна входила в топ-10 країн з виплавки сталі. Рештою країн є Китай, Японія, Індія, Америка, Росія, Південна Корея, Німеччина, Туреччина, Бразилія. Виплавки України в жовтні 2016 року становили 24 218 тис. т. У жовтні 2017 року ця цифра зменшилась до 16 138 тис. т [11].

На ринку безшовних труб останніми роками спостерігається падіння (табл. 6). Воно пов'язане з перевиробництвом та зменшенням цін на продукцію. У 2016 році відбувся спад інвестиційної активності в нафтогазовому секторі, наприклад у 2015 році кількість бурових установок в США зменшилась на 60% (з 1 900 до 775); у 2016 році кількість бурових установок знизилась до 508. Наслідком цього стало зниження попиту на труби [12].

Проаналізуємо можливості розвитку компанії. Компанія «Інтерпайп» є вертикально-інтегрованою компанією, що містить у своєму складі завод з обробки сировини «Втормет», завод з переробки сировини в заготівку «Сталь», а також три заводи з переробки заготівки в трубу або колісну продукцію «НТЗ», «НМТЗ», «Ніко Тьюб». Подальше розширення неможливо.

Основними конкурентами «Інтерпайп» є металургійні комбінати Бельгії, Німеччини, Франції, Італії, Польщі, Словаччини, а на Сході – комбінати Японії, Китаю, Індії, Південної Кореї [13].

Через воєнний конфлікт з Росією присутність українських металургів на цьому ринку скорочується. Російська сторона цілеспрямовано вдається до антидемпінгових санкцій щодо української металургійної продукції.

У червні 2016 року Євразійською економічною комісією (ЄЕК) проведено розслідування. За його підсумками ЄЕК прийняла рішення продовжити вжиття антидемпінгових заходів на обсадні, насосно-компресорні, нафтогазопровідні труби та труби загального призначення з України до червня 2021 року [14].

«Інтерпайп» є монополістом з виробництва суцільнокатаних залізничних коліс в Україні. Конкуренція на світовому ринку металопродукції є олігополістичною. На ринок складно проникнути новим виробникам, існують бар'єри входу. Здійснюється боротьба за допомогою демпінгу.

Товари на досліджуваному ринку дуже подібні, а саме збігаються за призначенням, основними характеристиками, але можуть відрізнятися за додатковими якість. «Інтерпайп НТЗ» розробляє труби з новими діаметрами та різьбленням. Конкуренти на цьому ринку стежать за цінами один одного, але можуть підвищувати ціну, якщо таку умову було відзначено в договорах.

Рівень загрози з боку нових гравців є середнім. Нові гравці з'являються, але рідко, тому що для входу на ринок потрібно володіти значними коштами, вкладати їх в побудову заводів, постійно оновлювати технології. Крім цього, товар досить складно диференціювати.

Товари-замінники продукції «Інтерпайп» існують, але загроза з їхнього боку дуже мала, тому що ці аналоги виготовляються за застарілими технологіями.

Рівень загрози втрати покупців є середнім. Існують як великі, так і дрібніші покупці, обсяги замовлень між якими розподіляються нерівномірно. Поставки труб і коліс відбуваються на основі договорів, що укладаються на декілька років, тому одне замовлення може виконуватися рік і більше. Покупці не схильні до різкої зміни виробників, адже це порушить домовленості.

Ринкова влада постачальників є дуже сильною. ПАТ «Інтерпайп НТЗ» закуповує круглу заготівку у п'яти підприємств. ТОВ «Інтерпайп Україна» і завод «Інтерпайп Сталь» поставляють більше 70% залізничної продукції на підприємство. Іншу заготівку «НТЗ» закуповує у нечисленних українських або у російських виробників. Сировини для плавки не вистачає через дефіцит металобрухту в Україні. ПАТ «Інтерпайп НТЗ» не може переключитися на інших постачальників України повністю, тому що їх потуж-

Виробництво сталевих труб в світі

Таблиця 6

Країна/регіон	Безшовні труби		
	2015 рік, млн. т	2016 рік, млн. т	Зміна, %
КНР	28,58	27,00	-5,50
ЄС	3,41	3,29	-3,60
зокрема Німеччина	1,01	1,05	3,40
СНД	4,24	4,00	-5,70
зокрема Російська Федерація	3,42	3,33	-2,70
США	1,38	1,19	-13,80
Японія	1,31	1,19	-8,50
Індія	0,37	0,30	-19,60
Інші	2,14	1,73	-19,40
У світі	41,43	38,70	-6,60

ності можуть не задовольнити виробництво, також ціни всередині компанії нижче.

Нижче наведено аналіз внутрішнього середовища.

Першим фактором, що описує внутрішнє середовище, є продукція, яку можна охарактеризувати через продуктивний ряд підприємства, диференційованість продукції, рівень конкурентоспроможності товарів, рентабельність продукції.

ПАТ «Інтерпайп НТЗ» спеціалізується на виробництві безшовних труб для видобутку та транспортування продуктів у нафтогазовидобувній галузі, труб спеціального призначення для машинобудування та енергетичної промисловості, труб загального призначення, а також коліс та бандажів для залізничного транспорту [15].

Продуктивний портфель "KLW" (колісний бренд) включає більше 250 типорозмірів суцільнокатаних коліс та 80 типорозмірів бандажів для пасажирського та вантажного залізничного транспорту, метрополітену та міського рейкового транспорту [16].

«Інтерпайп НТЗ» є найбільшим з п'яти заводів компанії. Щороку завод розширює асортимент, розроблює нові способи пакування та перевірки якості.

Досліджено рівень конкурентоспроможності товарів. Якість, ціна, зовнішній вигляд товару – це фактори, що є основою для визначення конкурентоспроможності. «ТМК» (Трубная Металлургическая Компания) та «ВМЗ» (Выксунский металлургический завод) є основними конкурентами «Інтерпайп» у таких регіонах збуту, як Америка, Європа, Північна Африка, СНД. Згідно з даними офіційних сайтів вказаних компаній та каталогів продукції виявлено, що «ТМК» та «Інтерпайп» мають подібні сертифікати системи управління (OHSAS 18001, ISO 9001, ISO 14001), а також сертифікати продукції (API 5L, API Spec 5CT, ГОСТ 632-80); «ВМЗ» та «Інтерпайп» мають однакові сертифікати системи управління (OHSAS 18001, ISO 14001), а також сертифікати продукції (ГОСТ 10791, EN 13262).

При цьому розрахункові ціни на трубну продукцію «ТМК» вище цін «Інтерпайп» на 14%. «ВМЗ» станом на 2016 рік займає 49% російського ринку залізничних коліс, тобто є монополістом. Як показав економічний аналіз товарного ринку ФАС Росії у 2012–2015 роках, вартість суцільнокатаних коліс «ВМЗ» була на 15% вище цін на аналогічну продукцію [17; 18].

З перерахованих вище фактів випливає, що головною конкурентною перевагою «Інтерпайп» є більш низькі ціни за подібної якості продукції.

Рентабельність ПАТ «Інтерпайп НТЗ» розрахована на всю продукцію за допомогою трьох показників, а саме валової, операційної та чистої рентабельності, що наведені в табл. 7.

Всі показники рентабельності на підприємстві знижуються до 2017 року. Причинами є скорочення виробництва, зростання дебіторської заборгованості, зовнішні політичні та економічні чинники.

Другим фактором є технології. «Інтерпайп НТЗ» не володіє технологічними "know-how". Виробничі потужності підприємства включають лінії з виробництва, обробки, контролю труб, прокатних агрегатів. Коефіцієнт зносу підвищується, але незначно. Підприємство оновлювало техніку у 2013 році.

Третім фактором є організація виробництва, що описується через поставки, зберігання, виробництво та збут.

«Інтерпайп» поставляє свою продукцію зі складів за допомогою морського, автомобільного та залізничного транспорту. Ключові заводи компанії розташовані на невеликій відстані один від одного та мають налагоджену внутрішню інфраструктуру.

Зберігання виготовленої продукції ПАТ «Інтерпайп НТЗ» відбувається на складах, що знаходяться на власній території підприємства. На складах, крім продукції, зберігаються неліквідні товари. Продажем неліквідних товарів, а також верстатів, виробничого обладнання та нерухомості займається відділ допоміжної реалізації.

Обсяг виробництва на підприємстві знижується за всіма видами продукції. Це пов'язане із закриттям російського ринку збуту, переходом компанії на вже зайняті ринки, зменшенням кількості робочих. З урахуванням постійного скорочення кількості працівників обов'язки та обсяг роботи на одну людину збільшуються.

ПАТ «Інтерпайп НТЗ» реалізує свою продукцію через ТОВ «Інтерпайп Україна». У загальному обсязі прибутку частка операцій з ТОВ «Інтерпайп Україна» становить 99%. ПАТ «Інтерпайп НТЗ» використовує такі канали збуту продукції, як пряме постачання продукції з заводу, поставки продукції через торгові компанії Інтерпайп. Методами збуту продукції ТОВ «Інтерпайп Україна» є прямі договори, договори комісії.

Можна визначити п'ять основних напрямів збуту продукції «Інтерпайп». Ними є Європа, Україна, СНД, БСІА, Америка. Для здійснення зовнішньоекономічної діяльності компанія «Інтерпайп» має сім офісів у різних країнах світу. Крім офіційних представництв, «Інтерпайп» має

Таблиця 7

Рентабельність продукції «Інтерпайп НТЗ»

Показник/рік	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Валова рентабельність, %	13,34	13,96	16,04	21,54	15,06	22,55
Операційна рентабельність, %	3,66	4,01	-17,1	-8,47	-15,46	8,32
Чиста рентабельність, %	0,65	-1,15	-18,56	-14,17	-22,49	3,01

довіреніх агентів у різних країнах. Продажі здійснюються на основі відпрацьованої клієнтської бази, але у компанії також з'являються нові партнери завдяки міжнародним виставкам та участі в тендерах.

Четвертим фактором є менеджмент. «Інтерпайп» вводить нову модель управління бізнесом. З січня 2018 року «Інтерпайп» переходить до дивізіонального управління за продуктивними портфелями. Виділено сталевий, трубний і залізничний дивізіони. Це спростить управління компанією та контроль її діяльності.

П'ятим фактором є ринкова позиція. На світовому ринку ПАТ «Інтерпайп НТЗ» працює 24 роки. Його перевагою є постійне поліпшення якості продукції за досить низьких цін. Компанія «Інтерпайп» має чітку організаційну систему, влаштовану за європейськими зразками. На кінець 2017 року вартість власності ПАТ «Інтерпайп НТЗ» склала 16 269 021 тис. грн. Однак через складний фінансовий стан інвестиційна привабливість не є великою.

Шостим фактором внутрішнього середовища є ресурси (фінансові, людські, матеріально-технічні, інформаційні).

За фінансовими ресурсами слід відзначити, що ПАТ «Інтерпайп НТЗ» за 2013–2016 роки не мав чистого прибутку. На кінець 2016 року позикові кошти зайняли 96,05% у структурі власності підприємства. Кількість адміністративного персоналу та робочих скорочується щороку. Кількість персоналу на 2016 рік становила 4 444 осіб, що менше на 265 осіб, ніж у 2015 році. У 2015 році у зв'язку з дефіцитом металобрухту простої «Інтерпайп Сталь» за перші 2 квартали склали 31 день. Були зірвані терміни поставок інших заводів. За інформаційними ресурсами необхідно відзначити, що компанія «Інтерпайп» і п'ять заводів об'єднані спільними інформаційними потоками, створено єдину корпоративну пошту та програми звітності. Програмне забезпечення розробляється окремо для кожного заводу. На підприємстві діє контроль за інформаційною безпекою.

Останнім фактором внутрішнього середовища є корпоративна культура. За цим фактором необхідно зазначити, що компанія має місію, де відзначені клієнти, співробітники та акціонери. Компанія робить ставку на довгострокові інвестиції в персонал. «Інтерпайп» гарантує [19] стабільну оплату праці, соціальні гарантії, оплату лікарняних листів, оплачувані відпустки, внутрішнє навчання персоналу, стажування та практики для студентів, проведення тренінгів, створення кадрового резерву, проведення форумів майстрів та менеджерів, корпоративних свят, можливість кар'єрного росту.

Всі проаналізовані фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ будуть об'єднані у SWOT-аналізі.

Потенційні внутрішні сильні сторони підприємства:

- ціни на продукцію «Інтерпайп» нижчі, ніж у конкурентів;
- продукція та система менеджменту якості відповідають міжнародним стандартам;
- продукція перебуває на стадії зрілості, але «Інтерпайп» постійно диференціює її;
- широка номенклатура продуктів;
- вигідне місце розташування підприємств спрощує поставку;
- добре побудована та розвинена система збуту та підтримки клієнтів;
- налагоджені інформаційні потоки та інформаційна безпека;
- розвиток співробітників є одним з факторів місії; компанія робить ставку на довгострокові інвестиції в персонал;
- виробництво є технологічно оснащеним та автоматизованим;
- перехід до дивізіональної структури управління;
- наявність власних складів на території заводу, з яких реалізуються неліквідні товари відділом допоміжної реалізації;

Потенційні внутрішні слабкості підприємства:

- залежність від постачальників (дефіцит металобрухту призводить до простоїв у виробництві та порушення контрактів);
- в середньому кожного року кількість працівників зменшується на 585 осіб, або на 10,03%;
- наявність браку;
- складне фінансове становище підприємства;
- зростання частки матеріальних витрат у собівартості до 90,96%;
- під час тривалих перевезень продукція може піддаватися корозії, якщо покупець економить на упаковці;
- коефіцієнт зносу техніки зростає, на 2016 рік складає 0,337;
- низька інвестиційна привабливість підприємства.

Потенційні можливості зовнішнього середовища:

- зростання ВВП у 2017 році до 2016 року на 25%;
- зростання курсу долара у 2017 році на 7,82%.
- Потенційні загрози зовнішнього середовища:
 - велика залежність від постачальників сировини, нестача брухту;
 - висока внутрішньогалузева конкуренція (азіатські компанії монополізують ринок Європи);
 - постійні зміни в законодавстві, залежність країни від «рекомендацій» політичних союзів та кредиторів;
 - різка зміна політичного курсу країни призвела до ускладнень товарообміну, ліквідації квот та введення мит;
 - рівень інфляції за цінами виробників у 2017 році склав 116,6%;

- ставка рефінансування у 2018 році зросла на 3,5% та склала 17%;
- відбувається постійне скорочення кількості населення України та населення працездатного віку, посилюється сезонна міграція;
- скорочення ринку та попиту на сталеві труби у світі;
- відсутня можливість розширення компанії;
- група російських компаній розробляє новий процес виплавки сталі;
- скорочення фондового ринку України, на якому існують лише 3 досить великі біржі.

Висновки. За результатами проведеного SWOT-аналізу ПАТ «Інтерпайп НТЗ» рекомендовано дотримуватися стратегії диференціації продукції і цін. Підприємство володіє багатьма сильними сторонами, однак у нього присутні також слабкі сторони, що поглиблюються загрозами зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище практично не дає можливостей підприємству.

Після ранжирування слабких сторін підприємства та загроз зовнішнього середовища сформовано такі цілі: забезпечити сталість надходження сировини, зменшуючи частку матеріальних витрат у собівартості; збільшити кіль-

кість робітників підприємства; досягти 0% браку виробництва; організувати раду металургійних підприємств для впливу на формування зовнішньої політики України.

Найбільш важливими проблемами підприємства є матеріальні та людські ресурси. Для досягнення цілей ліквідації проблем рекомендовано ввести надбавку за вислугу років для робітників виробництва; залусти PR-проект «Інтерпайп» як бренд роботодавця; організувати тендер на поставку заготовки; відділу маркетингу знайти найбільш прийнятну цінову пропозицію щодо закупівлі металобрухту в ближньому і далекому зарубіжжі.

Зазначені на початку статті переваги та недоліки SWOT-аналізу виправдалися. Це справді зручний метод для опису ситуації, в якій опинилось підприємство. Однак правильно ранжувати фактори за важливістю та будувати стратегії можуть лише фахівці, зорієнтовані на маркетинг, які вміють проводити фінансове аналізування підприємства та володіють інформаційною базою даних. Таким чином, існує необхідність проводити SWOT-аналіз у вигляді остаточних висновків до звітів або на початковій стадії розроблення стратегії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2010. 720 с.
2. Ван Ассен М., Ван ден Берг Г., Питерсма П. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер: учебное издание / под ред. Ю.А. Серова, Т.В. Мезина, Е.В. Дениукова. Москва: БИНОМ; Лаборатория знаний, 2016. 319 с.
3. History of SWOT Analysis. Marketing Teacher. URL: <http://www.marketingteacher.com/history-of-swot-analysis>.
4. SWOT analysis. The Economist. URL: <https://www.economist.com/node/14301503>.
5. SWOT Analysis: What It Is and When to Use It. Business News Daily. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>.
6. Hill T., Westbrook R. SWOT analysis: it's time for a product recall. Long Range Planning. 1997. Vol. 30, № 1. P. 46–52. URL: http://www.ftms.edu.my/Hill_Westbrook_1997.pdf.
7. Почему производство труб в Украине сокращается. Дело. URL: <https://delo.ua/business/pochemu-proizvodstvo-trub-v-ukraine-sokraschaetsja-324841>.
8. Облікова ставка НБУ. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/nbu/refinance>.
9. Пахомова І.Г., Ващенко Є.О. Сучасний стан фондових бірж України. Ефективна економіка. 2017. № 11.
10. Новые концепции ресурсосбережения в производстве стали. XIV Международный конгресс сталеплавильщиков и производителей металла: сборник трудов. URL: <http://xn--h1aagicqk.xn--p1ai/novye-kontseptsi-resursosberezheniya-v-proizvodstve-stali>.
11. Monthly crude steel production. World Steel Association. URL: <https://www.worldsteel.org/en>.
12. Волкова А.В. Рынок стальных труб. Национальный исследовательский университет. Высшая школа экономики. URL: <https://dcenter.hse.ru/data/2017/08/30/202017.pdf>.
13. Щорічна звітність Інтерпайп НТЗ. Сміда. URL: <https://smida.gov.ua/about>.
14. ЕЭК продлила антидемпинговые пошлины на стальные трубы из Украины. Интерфакс. URL: <http://www.interfax.ru/business/511707>.
15. Продуктовий ряд «Інтерпайп НТЗ» // Офіційний сайт «Інтерпайп НТЗ». URL: <http://ntrp.interpipe.biz/about/about>.
16. Брошюра-каталог «Приводя мир в движение» // Сайт «Інтерпайп». URL: <http://interpipe.biz/upload/catalog/2014052423514233a51ddae1155e2ee1f9cd5d2585ff21.pdf>.
17. Куда впадает «Волга». Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/492461>.
18. ФАС России усмотрела в действиях Выксунского металлургического завода признаки нарушения антимонопольного законодательства. Столица Нижний. URL: <http://stnmedia.ru/news/7866>.
19. Работа в компании «Інтерпайп» // Офіційний сайт «Інтерпайп». URL: http://interpipe.biz/career/whyinterpipe/Rabota_v_kompanii.

**ДОДАТОК Д. Стаття у електронному науково-практичному журналі
«Східна Європа: економіка, бізнес та управління»**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ПРИДНІПРОВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ»

**СХІДНА ЄВРОПА:
ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ**

Електронне наукове фахове видання

Випуск 4 (09) 2017

**Дніпро
2017**

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:**Голова редакційної ради:**

Большаков Володимир Іванович, доктор технічних наук, професор, академік АН ВШ України, дійсний член Академії будівництва України, заслужений діяч науки та техніки України, ректор Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Головний редактор:

Верхоглядова Наталія Ігорівна, доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної та навчальної роботи, завідувач кафедри обліку, економіки та управління персоналом підприємства Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Заступник головного редактора:

Фісуненко Павло Анатолійович, кандидат економічних наук, доцент, декан економічного факультету, доцент кафедри обліку, економіки та управління персоналом підприємства Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Відповідальний секретар:

Макарова Ганна Сергіївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, економіки та управління персоналом підприємства Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Члени редакційної колегії:

Білоконь Анатолій Іванович, доктор технічних наук, професор, декан будівельного факультету, професор кафедри технології будівельного виробництва Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Божанова Вікторія Юрївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, управління проектами та логістики Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Вечеров Валерій Тимофійович, доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, управління проектами та логістики Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Євсєєва Галина Петрівна, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри українознавства Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Залуїнін Володимир Федорович, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри обліку, економіки та управління персоналом підприємства Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Іванов Сергій Володимирович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів і маркетингу Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Каховська Олена Володимирівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки і регіональної економічної політики Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України.

Левчинський Дмитро Львович, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри обліку, економіки та управління персоналом підприємства Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Орловська Юлія Валеріївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Пашкевич Марина Сергіївна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки підприємства Державного вищого навчального закладу «Національний гірничий університет».

Поповиченко Ірина Валеріївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, управління проектами та логістики Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Семенов Андрій Григорович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства Класичного приватного університету.

Трифонов Іван Володимирович, доктор технічних наук, доцент, професор кафедри технології будівельного виробництва Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Шалошиников Костянтин Сергійович, доктор економічних наук, професор, директор Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій.

Andrzej Gwiżdż, професор, завідувач кафедри економіки Вищої школи бізнесу Національного університету Луїса (м. Новий Сонч, Польща).

Stanislava Sokolowska, професор, доктор філософії, декан економічного факультету Опольського державного університету (м. Ополь, Польща).

Sébastien Menard, доцент, доктор філософії, Факультет права, економіки та управління, Університет міста Ле-Ман (м. Ле-Ман, Франція).

Uliana Galina, доктор економічних наук, професор, декан факультету економічних наук Молдавського державного університету (м. Кишинів, Молдова).

Видання входить до «Переліку електронних фахових видань, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» на підставі Наказу МОН України від 16 травня 2016 № 515 (Додаток 12).

Рекомендовано до поширення в мережі інтернет Вченою радою
ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»
(Протокол № 16 від 4 липня 2017 р.)

Сайт електронного видання: www.easterneurope-ebm.in.ua

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Балковська В.В. СЕРТИФІКАЦІЯ ПРОДУКЦІЇ ЯК ОДИН З ОСНОВНИХ СПОСОБІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	81
Домусчи А.О. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	87
Загородько В.Л., Варяниченко О.В., Єгорова П.В. ВПРОВАДЖЕННЯ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ.....	92
Замула О.В., Замула О.О. ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ ІНВЕСТИЦІЙ В ІНФОРМАЦІЙНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	97
Муха Р.А. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ТА ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ЇХ РОЗВИТКУ.....	103
Орлова К.Є. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	108
Сак Т.В. ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ.....	114
Сербіненко Н.В., Юхновська Ю.О. МЕНЕДЖМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	118
Ступнікер Г.Л. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК СОЦІАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	125
Чемчикаленко Р.А., Майборода О.В., Арутюнова А.Д. СТРУКТУРНІ ЗМІНИ КАПІТАЛУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВИЙ СТАН ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	129
Шпак М.В., Юрчишина Л.І. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	135
Щербина О.В. ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ ДЛЯ ПОТРЕБ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ НА БОРОШНОМЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	140

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ
І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Богданов Д.С. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ.....	146
Гречана С.І. РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ.....	151

ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Рогач С.М. ІНТЕГРАЦІЙНІ ЗВ'ЯЗКИ У ГЛОБАЛЬНІЙ СИСТЕМІ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН.....	157
Степаненко Т.О. ІНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН.....	163

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ,
СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

Горемикіна Ю.В. ІНСТИТУАЛІЗАЦІЯ ДІТЕЙ У КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНИХ РИЗИКІВ ТА ПОЛІТИКА ДІІНСТИТУАЛІЗАЦІЇ.....	167
---	-----

ВПРОВАДЖЕННЯ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

THE INTRODUCTION OF LEAN PRODUCTION AT UKRAINIAN ENTERPRISES

Загорудько В.Л.

доцент кафедри менеджменту виробничої сфери,
Національний гірничий університет

Варяниченко О.В.

доцент кафедри менеджменту виробничої сфери,
Національний гірничий університет

Сгорова П.В.

студентка,
Національний гірничий університет

Стаття присвячена дослідженню впровадження ощадливого виробництва на українських підприємствах за допомогою двох способів: використання набору інструментів і системи витягування виробництва. Вказано відмінності способів впровадження, позитивний ефект і недоліки кожного з них. Описано витрати, з якими зіткнеться український підприємець на перших етапах впровадження. Представлено нову концепцію, що ґрунтується на ощадливому виробництві, – активне виробництво.

Ключові слова: *ощадливе виробництво, активне виробництво, традиційний облік, ощадливий облік, система «партий та черг», витрати на впровадження, муда, принципи Кайдзен, інструмент «точно вчасно».*

Статья посвящена исследованию внедрения бережливого производства на украинских предприятиях с помощью двух способов: использования набора инструментов и системы вытягивания производства. Указаны различия способов внедрения, положительный эффект и недостатки каждого из них. Описаны расходы, с которыми столкнется украинский предприниматель на первых этапах внедрения. Представлена новая концепция, основанная на бережливом производстве, – активное производство.

Ключевые слова: *бережливое производство, активное производство, традиционный учет, бережливый учет, система «партий и очередей», затраты на внедрение, муда, принципы Кайдзен, инструмент «точно вовремя».*

The article describes the introducing of lean production to Ukrainian enterprises with two approaches: using a set of tools and pull production. The differences between the approaches, the positive effect and disadvantages of each are mentioned in this article. The costs to be faced by Ukrainian businessman in the early stages of implementation are described. The agile manufacturing – a new concept that based on lean production – is described at the end of an article.

Keywords: *lean production, agile manufacturing, traditional accounting system, lean accounting system, system of batch-and-queue, costs for implementation, muda, Kaizen principles, tool «just in time».*

Постановка проблеми. У складні часи, коли економіка України переживає кризу, вітчизняним підприємствам необхідно знаходити способи для виживання. У періоди спаду і депресії підприємства переосмислюють свою роботу, щоб через модернізацію та зміни забезпечити поживлення і підйом. Можливо, саме ощадливе виробництво допоможе їм у цьому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основи ощадливого виробництва входять у філософію Кайдзен, що була описана Масаакі Імаї. Ця філософія з часом була оброблена

американськими дослідниками Дж.П. Вумеком, Д.Т. Джонсом.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є вивчення можливості запровадження ощадливого виробництва на підприємствах України та перешкод, з якими можуть зіткнутися підприємці під час процесу впровадження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ощадливе виробництво застосовується в більшості японських компаній, 72% компаній США, у 56% компаній Великої Британії, у 55% компаній Бразилії, у 42% відсотках компаній Мексики,

тоді як в Україні ощадливим виробництвом займаються лише одиниці.

Правильне застосування ощадливого виробництва дасть змогу [1]:

- скоротити тривалість розробки продукції і виробничого циклу;
- підвищити продуктивність праці;
- скоротити запаси НЗВ;
- значно поліпшити якість продукції і знизити відсоток браку;
- підвищити ступінь задоволення споживачів;
- скоротити оборотність оборотних коштів і час переналадження;
- скоротити знос обладнання, витрати на його відновлення і підвищити ефективність його використання.

Існує два способи впровадження ощадливого виробництва. Перший – застосування набору інструментів (5S, Kanban, Poka-yoke, Value stream mapping, Total productive maintenance, Gemba, Production flow analysis, JIT and others), що можуть конкурувати між собою. Другий спосіб впровадження називається «Toyota Way» [2]. Він заснований на поліпшенні виробничого потоку або плавності роботи, отже, муда (тобто, будь-яка діяльність, яка споживає ресурси, але не створює цінності для клієнта) усувається через належне функціонування всієї системи, а не через націлене скорочення витрат.

Підприємства слідує цим двом способам. Використовуючи перший спосіб, підприємець намагається досягти результатів, змінивши якусь частину процесу без зміни системи. Другий же спосіб зміни цілої системи найчастіше є занадто дорогим, тому що передбачає обмін науково-технічними знаннями і досвідом, інжиніринг, покупку або перестановку техніки і обладнання, підвищення якості продукції, переорганізацію відділів підприємства.

Застосування першого способу підприємцем не принесе бажаних результатів, тому що введення окремої методики без зміни всієї системи призведе лише до порушень в роботі. Наприклад, менеджер вирішить використовувати

інструмент 5S, але час на сортування, дотримання порядку, утримання в чистоті, стандартизацію та вдосконалення робочого місця не буде передбачено графіком чи не буде оцінюватися.

Другий спосіб, що є кращим, застосовується з урахуванням вкладання грошей на перспективу і використання довгострокової філософії. За часів політичної нестабільності, військових дій, постійних змін в законодавстві та його недотримання підприємець може сприймати використання японських методик недоцільним. Також слід сказати про невідповідність системи бухгалтерського обліку України ощадливому обліку (відмінності перш за все будуть полягати в способі накопичення ресурсів і запасів). Нижче в таблиці наведені розбіжності двох систем обліку [3, с. 259].

Однак, незважаючи на відмінності і складності застосування ощадливого виробництва, провідні світові компанії, такі як «Toyota Motor Corporation», «Lockheed Martin», «Herman Miller», «Ford Motor Company» [4], використовують саме його. Прикладом успішного застосування ощадливого виробництва неяпонською компанією може стати «Lantech».

«Lantech» була створена в 1972 році, але вже в 1989 році стала терпіти невдачі, що виникли через використання на виробництві системи «партій і черг». Споживачі спочатку зверталися до них, тому що компанія була єдиною на ринку, але після виходу в світ її технологій конкуренти стали забирати собі споживачів [5].

Основними проблемами «Lantech» були тривала обробка замовлення, невідповідність роботи дистриб'юторів виробництву, складування готових виробів на тривалий термін, а також подальша їх переробка.

Щоб вийти на новий рівень конкуренції, компанія найняла нового віце-президента, який умів застосовувати методи ощадливого виробництва. Тоді процес проходження замовлення і виробничий процес були змінені.

Кількість прийнятих замовлень скоротилася до тієї цифри, яку можна було реально

Таблиця 1

Порівняння традиційного і ощадливого обліку

Система/проблема	Традиційний облік	Ощадливий облік
Виробництво/ точність обліку запасів	Наряд на роботу	Канбан
	Відстеження виробництва	Візуальні сигнали
	Циклічна інвентаризація	5S
Закупки	Схвалення замовлення на закупівлю	Ключові постачальники
	Тристороннє зіставлення в рахунках кредиторів	Рамкові замовлення на закупівлю Сертифікація постачальників
Якість продукції	Детальні перевірки	Стандартизована робота
	Доробки або відходи	Виробництво потоком одиничних виробів
Контроль і облік виробничих витрат	Нормативні витрати	Фактори витрат і показники елементів потоку створення цінності
	Звіти за відхиленнями	
	Аналіз відхилень	Аналіз корінних причин

ПРИДНІПРОВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ

виконати. Процес виробництва був розділений на команди, кожна з яких виконувала окреме замовлення за своєю специфікою. Таким чином, час виконання замовлення скоротився з 4-20 тижнів до 1-4 тижнів. Потреба в зберіганні готової продукції зникла.

«Lantech» не відразу досягла бажаних змін. Спочатку керівництво компанії намагалося виправити ситуацію, що склалася, за допомогою окремих інструментів, таких як поділ замовлень на масові та індивідуальні, застосування менеджменту якості, створення основних компонентів продукту до надходження замовлення і оновлення технології закупівлі нової системи MRP. Застосування цих методів дало негативний результат. Лише зміна всієї системи (як системи замовлення, так і виробництва) дала змогу компанії відновитися і вийти на новий рівень продажів.

Серед українських підприємців важко виявити тих, хто впроваджує ощадливе виробництво. За результатами пошуку можна сказати лише, що в Україні проводяться тренінги за цією методикою, але до їх організації не мають відношення іноземні консультанти. Якщо розглядати впровадження як поступовий процес, то компанією, що починає працювати за ощадливим виробництвом, можна назвати ПАТ «Чумак».

Ще у 2011 році представники компанії відвідали Всеукраїнську практичну конференцію «Technology Master-2011» в рамках Міжнародної виставки продуктів харчування «World Food-2011». Їх доповідь називалася «Ідентифікація та ліквідація втрат на виробництві» [6].

Ліквідація муди – один з етапів впровадження ощадливого виробництва на підприємстві, до якого слід ставитися якомога серйозніше, тому що саме муда в кінцевому рахунку вплине на витрати підприємства, якість і вартість продукції. Для аналізу муди «Чумак» розділив їх на вузько спрямовані категорії: дефектний і процесний брак. Однак муда формується не тільки через випуск дефектної продукції. Її створюють сім видів втрат, визначених Тайті Оно.

Після глибокого аналізу «Чумак» виділив 37 груп і 98 видів втрат тільки в категорії браку. Чітка класифікація допомогла їм налагодити систему контролю. Тепер появу одного з видів браку на лінії продукції контролює оператор або майстер. Далі створюється таблиця, завдяки якій підбиваються й аналізуються втрати сировини і матеріалів. На основі цієї статистики складаються щомісячні звіти і приймаються рішення.

Представниками ПАТ «Чумак» на конференції було оголошено результати досліджень за 2011 рік [6]: «Відсоток втрат поступово знизжується. В основному цеху втрати скоротилися з 1,5% в січні до 1,1% у вересні, на ділянці ферментації – з 23,7% в березні до 13,9% у вересні».

Слід зазначити, що «Чумак» вибрав перший спосіб впровадження ощадливого виробництва, тобто компанія застосувала тільки окремі інструменти, що входять в загальну концепцію.

Його можна віднести до інструментів типу контрольних діаграм, що відображають рівень муди.

Використання першого способу впровадження не принесе компанії довгострокового результату. Наприклад, усунення браку, отриманого в процесі виробництва, і контроль, що здійснюється після, говорять про те, що сама система породжує муди. Необхідно контролювати не рівень зіпсованої продукції, а процес виробництва і помилки в ньому.

Нерозуміння або неправильне трактування ощадливого виробництва може привести до негативних результатів. У 1989 році компанія «Wiremold» без зміни всієї системи спробувала застосувати інструмент «точно вчасно» (JIT). Менеджери займалися скороченням запасів і зменшенням обсягів партій, що згодом призвело до затримок з обслуговуванням споживачів. «Wiremold» під час розрахунків використовувала 50% гарантійного запасу продукції, що давав змогу не замислюватися про переналадження або техобслуговування обладнання. Часу налагодження техніки вистачало, адже запаси виснажуються повільно. Коли ж складські запаси спробували скоротити, компанія почала затримувати поставки і втрачати клієнтів.

Стратегія ощадливого виробництва порівняно з модернізацією обладнання або запуском нової продукції є більш дешевим способом оздоровлення підприємства. Однак правильність його застосування залежить від навичок менеджера. Іншими словами, коли підприємство має намір впровадити ощадливе виробництво, необхідно знайти кваліфікованого фахівця. В Україні, на жаль, дуже мало людей, здатних грамотно тлумачити японські методики. Крім вищого керівництва і менеджерів, з ними необхідно ознайомити робітників. Це вартісна частина впровадження.

Передбачається, що деякі робочі та менеджери можуть не прийняти змін, тому що звикли до старих методів роботи. Таких доведеться звільнити. Процес звільнень і виплат заробітних плат також спричинить втрати. Тільки решта працівників зможе пристосуватися до всіх змін або сприйняти їх.

Аналізуючи вже наведені приклади, можна помітити, що складність застосування ощадливого виробництва полягає не у вартості заходів щодо впровадження, а в людському факторі.

Різні люди, як і різні народи, сприймають інформацію по-своєму. Наприклад, в Японії підприємства використовують Кайдзен, а в Америці – ощадливе виробництво, що є обробкою японської філософії. Складно передбачити, як їх концепції будуть виглядати після застосування українськими підприємцями. Однак зародження Кайдзен саме в Японії не є випадковістю, адже горизонтальне професійне зростання, самовдосконалення, самодисципліна, залучення до роботи, фокусування на клієнтах закладені у вихованні японців.

Якщо подивитися на американську версію їх філософії, то головною відмінністю буде поєднання всіх інструментів, методів і принципів в чітку структуру, що складається з п'яти етапів [7, с. 33-49]:

- 1) визначення цінності продукту;
- 2) потік створення цінності;
- 3) організація руху потоку;
- 4) витягування;
- 5) удосконалення.

Зручність цієї структури полягає в тому, що вона дає змогу використовувати ті чи інші інструменти Кайдзен залежно від факторів зовнішнього середовища підприємства.

Наприклад, «Інтерпайп», металургійна компанія, що виробляє труби і колеса для залізничного транспорту, не зможе застосувати інструмент «точно вчасно», тому що в Україні спостерігається дефіцит металобрухту, основної сировини для виробництва. Металобрухт краще закупити в запас і у великій кількості, поки його ціна не виросла на внутрішньому ринку. Те ж саме стосується і зберігання готової продукції. Компанія поставляє свою продукцію на ринки СНД, Близького Сходу, Північної та Південної Америки, Європи, Північної Африки [8]. Базисні умови поставки можуть передбачати поставку партіями і в різні терміни, тому зберігання готової продукції на складі стає необхідністю.

Хоча американська концепція є переробкою японської, вона зберегла в собі всі принципи оригіналу. Перший етап «Визначення цінності продукту» повністю відповідає принципу фокусування на клієнтах, тому що цінність продукту визначає кінцевий споживач.

Повертаючись до можливості застосування оцідливого виробництва українським підприємцем, перш за все потрібно відзначити, що через постійні зміни зовнішнього середовища не всі інструменти можуть бути застосовані ним. Також не всі принципи зазначеної концепції мають можливість втілення на українських підприємствах. Відкрите визнання проблем підприємства, безперервне поліпшення процесу виробництва, менеджмент якості не відповідають цінностям і вихованню як українських підприємців, так і робочих.

Побороти цю проблему можна, лише перевиховавши себе і своїх співробітників, ґрунтуючись на якісній інформації. Отже, основними витратами на впровадження оцідливого виробництва на українському підприємстві є:

- витрати на інжиніринг;
- витрати на навчання керівників і робітників;
- витрати на контроль під час першого практичного застосування знань.

Поки українські підприємці вчать використовувати оцідливе виробництво, що було винайдено у 80-х роках ХХ століття, увесь інший світ освоює нову концепцію під назвою «Agile manufacturing» («Активне виробництво») [9].

Термін «активне виробництво» був введений і офіційно представлений Інститутом дослідження конкуренції ім. Чі Якоккі в 1991 році, що входить в спеціалізований підрозділ у Ліхайському університеті [10].

Щоб охарактеризувати цю концепцію, досить двох понять: персоналізація і швидка доставка. Тобто компанії в майбутньому будуть прагнути задовольняти споживача за постійно мінливих побажань в найкоротші терміни, причому якість повинна залишатися на високому рівні, а витрати – контролюватися. Завдяки інноваціям компанії, що використовують активне виробництво, завоюють споживачів.

«Інтерпайп» для виходу на зовнішній ринок застосовує саме концепцію активного виробництва. Він виробляє продукцію під індивідуальні вимоги клієнта за типорозмірами та сертифікаціями. Постійно оновлюючи сертифікацію якості за продукцією і технологіями, він обганяє конкурентів.

Активне виробництво слід розглядати як майбутнього приймача оцідливого виробництва, яке складає його основу. Виконання замовлення за виробничими групами, висока якість, постійне оновлення і фокусування на клієнтах – це ті ідеї, що були почерпнуті приймачем у засновника.

Висновки. Підводячи підсумок, необхідно сказати, що впровадження оцідливого виробництва на українських підприємствах можливо. Воно базується на переосмисленні цінності продукції, створенні потоку і системи витягування. Це порівняно недорогий спосіб оновлення, проте залежно від способу його впровадження будуть отримані різні результати.

Інструментальний спосіб порушить наявну організацію контролю над виробництвом, і позитивний ефект від нього триватиме недовго. Водночас на зміну всієї системи буде потрібно більше витрат часу для ретельної підготовки співробітників і якісного аналізу реального стану підприємства, а також зв'язків і чинників, що впливають на нього.

Другий спосіб, незважаючи на тривалу підготовку, забезпечить міцне становище підприємства на ринку і буде створювати позитивний ефект протягом багатьох років. Складнощі з ним в українського підприємця виникнуть лише на етапах підготовки та першого практичного застосування.

Приймач концепцій, що були описані вище, – активне виробництво. Можливо, варто було б звернутися відразу ж до нього, але тут виникають свої труднощі. Нову концепцію краще застосовувати, тільки якщо ринок продукції дуже швидко змінюється, а також присутні налагоджені надійні зв'язки з постачальниками. Іноді споживачу зовсім не потрібно вдосконалення продукції, якщо вона задовольняє його бажання в первісному вигляді.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Срохин С.А. Актуальність методології ощадливого виробництва в умовах світової економічної кризи / С.А. Срохин // ЕКportal [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ekportal.ru/page-id-1360.html>
2. Ощадливе виробництво // Wikipedia [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Lean_manufacturing
3. Маскелл Б. Практика бережливого учета: управленческий, финансовый учет и система отчетности на бережливых предприятиях / Б. Маскелл, Б. Баггали – М.: ИСКИ, 2010. – 384 с.
4. Jones T. How 5 Companies Used Kaizen Effectively / T. Jones / Effex Management Solutions [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://blog.effexms.com/how-5-companies-used-kaizen-effectively>
5. Vumek J.P. How to Root Out Waste and Pursue Perfection / J.P. Vumek, D.T. Jones / Harvard Business Review [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hbr.org/1996/09/how-to-root-out-waste-and-pursue-perfection>
6. Ідентифікація та ліквідація втрат на виробництві // Technology Master [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://trademaster.ua/intervju/304124>
7. Вумек Дж.П. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж.П. Вумек, Д.Т. Джонс. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 470 с.
8. Про компанію // Interpipe [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.interpipe.biz/company/about>
9. Agile manufacturing // Wikipedia [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Agile_manufacturing
10. Асанов А.В. «Активное производство» – современная стратегия повышения уровня качества работы предприятия / А.В. Асанов // Стандарты и качество [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ria-stk.ru/stq/adetail.php?ID=66139>

**ДОДАТОК Е. Тези доповіді в матеріалах міжнародного форуму студентів і
молодих вчених «Розширюючи обрії»**

Ministry of Education and Science of Ukraine
Dnipro University of Technology
Institute of Economics
Faculty of Management
Department of Foreign Languages
Research and Education Centre “Geotechnical Systems Stability: Processes,
Phenomena, Risks”

WIDENING OUR HORIZONS

The 14th International Forum for Students and Young Researchers

April 11-12, 2019

Abstracts

Dnipro
Dnipro University of Technology
2019

УДК 001.371.322(06)
ББК 72:74.58я4
Р 65

Редакційна колегія:

Д.В. Рудаков, д-р техн. наук, проф.;
О.О. Сдвижкова, д-р техн. наук, проф.;
Р.О. Дичковський, д-р техн. наук, проф.;
Г.М. Пилипенко, д-р екон. наук, проф.

Розширюючи обрій: зб. тез чотирнадцятого міжнар. форуму студ. і
Р 65 молодих учених, 11 – 12 квітня 2019 р., м. Дніпро/ за ред. С.І.
Костицької; М-во освіти і науки України; Дніпровська політехника. –
Д.: ДП, 2019. – 373 с.

Подано матеріали міжнародного форуму студентів і молодих учених,
який відбувся 11 –12 квітня 2019 р. в Національному технічному університеті
«Дніпровська політехника», м. Дніпро (Україна).
Розглянуто нагальні проблеми економіки, інженерії, а також охорони
навколишнього середовища. Особливу увагу приділено сучасному
законодавству, спрямованому на вирішення цих проблем. Матеріали
згруповано у розділи, що відповідають секціям форуму і відображають сучасні
тенденції та інноваційні розробки молодих учених, представників різних країн
світу в різних галузях економіки.

*Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен
та інших відомостей несуть автори публікацій.*

© Національний технічний університет
«Дніпровська політехника», 2019

23.	Veronika Shtokolova Crowdfunding as an alternative financial instrument of the corporate sector in Ukraine	51
24.	Valeriia Sitkovska The implementation of Industry 4.0 in Ukraine	52
25.	Artem Sokhach Civil service in France and Germany and its adaptation for Ukraine	54
26.	Anna Strelnikova Development of trade entrepreneurship in the conditions of European integration	55
27.	Alyona Tregub The influence of the external environment on Interpipe Company	57
28.	Anna Vechirko Strategic planning in international corporations	58
29.	Anna Verbytska Management of enterprises: the role of financial controlling	59
30.	Kateryna Verkhohliad Labour migration: its causes and consequences	61
31.	Artyom Volochkov Manipulative techniques in leadership	64
32.	Polina Yehorova Critical comments to the use of strategic planning tools	65
	Natalia Zaiets Labor management as a key component of enterprise management	66
	<i>Section 02. Sustainable Management of Ecology and Land Use</i>	
34.	Svetlana Andreeva, Viktoriya Sypalo The cause and effects of the interaction of the economy and the environment	67
35.	Mykola Kolesnik Directions for improvement of the activities of the state fiscal service of Ukraine	69
36.	Serhii Krasovskyi Prospects in rapeseed use for the reclamation of coal waste dumps	70
37.	Alevtyna Mulina Optimizing velocity of traffic flow within the area of O. Pol Avenue, Dnipro city	71
38.	Olha Museichenko Modernization of mining equipment in the Western-Donbass mines	73
39.	Veronika Mykolaienko Phytoremediation	75
40.	Andrii Nechai <i>Chlorella vulgaris</i> as a test-object for toxicological experiments	76
41.	Daria Savchuk Environmental tax as a component of environmental policy	77
	Olga Sereda Stray dogs in Dnipro, threat or pity?	79
	<i>Section 03. Energy Saving and Renewable Energy, Effective Use of Alternative Energy Sources</i>	
43.	Pavlo Bida Energy Balance in Electric Circuits with Unconventional Power Sources	80

Section 01 Management of Sustainable Economic Development

Polina Yehorova

H.V. Varyanichenko, research supervisor

S.I. Kostrytska, language adviser

Dnipro University of Technology, Dnipro, Ukraine

Critical comments to the use of strategic planning tools

The matrices and methods developed by consulting groups and scientists in the past are used to analyse the market and choose a strategy. This approach of strategic planning is popularized in academic circles. The question is what results businesses get if they apply the instruments of strategic planning?

The methods of strategic planning include: Porter's competitive advantages method, SWOT analysis, PEST analysis, BCG matrix, Shell/DPM matrix, the Ansoff matrix, the GE McKinsey matrix etc. Most of them were created more than 50 years ago, but are still used in the periodic reports of the marketing departments. Despite the convenience, there are a number of challenges and criticism of the methods in question.

The first problem concerns the choice among all the examined methods. The matrices of Porter and Ansoff are both aimed at developing a strategy. If their results do not coincide, the specialists need to make a choice based on their preferences.

The second problem is the initial conditions of the matrices. For example, BCG matrix shows a comparison of one firm with its closest competitor, denying other market players. The SWOT analysis integrates all factors of the external and internal environment in both absolute and qualitative indicators. It may cause difficulties for the information processing and decision making.

In addition, the matrix-based results are not the final solution to the problem. They only indicate the development direction. The way of implementing the decision is created later.

Most of the methods in marketing and management are based on expert opinion (the choice of cells on the Shell's and McKinsey's coordinates). There is a risk of subjectivity in defining the weight of the unit.

However, the most common problem is misinterpretation. Matrices are very popular. They are given in many textbooks and manuals, and can be presented with the meaning different from the original one.

As a result, it is possible to avoid mistakes in the strategic planning tools usage. After studying the original papers and author's views several methods can be applied and the obtained results compared. If the findings do not have the economic value, the subsequent analysis is better to conduct on the basis of indicators: the balance of demand and supply on the market, as well as price, cost and margin. Demand can be measured with the apparent and actual consumption and investments in the industry. The supply can be presented in the form of companies' production capacities. Price factors, in turn, reflect the profitability of the market under investigation.

ДОДАТОК Є. Тези доповіді в матеріалах міжнародній науково-практичній конференції студентів і молодих вчених «Majesty of Marketing»

Ministry of Education and Science of Ukraine

National Technical University Dnipro Polytechnic

Ukrainian Marketing Association

Majesty of Marketing

*Materials of the International conference
for the students and junior research staff*

07 December 2018

*Dnipro
2018*

Majesty of Marketing: Materials of the International conference for the students and junior research staff. - Dnipro, National Technical University Dnipro Polytechnic, 2018. – 164 p.

Responsible for publication:

Scientific supervisor of the Centre of Marketing Technologies,
Head of the Department of Marketing Professor T. Reshetilova

© National Technical University Dnipro Polytechnic, 2018

Suryaninova M.	Holiday marketing campaign	138
Tkachenko K.	Modern marketing approaches in the new economy	140
Tymchenko R.	Internet marketing as a tool of business promotion	141
Usachova A.	Implementation of the conglomerative diversification strategy for the detergets manufacturing enterprise	142
Vereshchagina K.	Formation of the strategy of hjsitioning of vitamin preparation	144
Volkova O., Myasnikova O.	Innovative approach to inventories management on the industrial enterprises	145
Vynohradov Y.	Analysis generation "Z" as a tool for successful marketing	147
Yagupova K.	The sustainable marketing. what is it significant in the XXI century	148
Yatsushchak A, Sharvan M., Zharska T.	Prospects and goals of social marketing	150
Yavtushenko Y.	Ways to improve the competitiveness of an industrial enterprise	152
Yehorova P.	Collection and processing of information for marketing research	154
Zarubenko E.	Using triggers in marketing. psychological technique which influences your decision making about the purchase	156
Zonova A.	The role of social media marketing in business	157

Among the most widespread competitive strategies of an enterprise, one can distinguish such as leadership on the basis of low costs, individualization, market concentration, best value, innovation, focus and ecological competitive strategy [3, p.83].

It should be noted that enhancement of competitiveness is a process of change that needs to be motivated, stimulated and generated. These changes create positive settings and organizational culture, which, on the one hand, contribute to the survival of the organization in an aggressive external environment, and, on the other hand, to the achievement of lying positions in the market.

References:

1. Державна служба статистики України URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 25.10.2018).
2. Стратегічний маркетинг як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.zn.kiev.ua>.
3. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник / Л.Я.Малюта. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016 – с.83.

Yehorova P.
Varyanichenko E., research supervisor
Kostrytska S., language adviser
National Technical University Dnipro Polytechnic

COLLECTION AND PROCESSING OF INFORMATION FOR MARKETING RESEARCH

Keywords: marketing research, primary and secondary information, three information filters, processing rules.

Marketing research is one of the basic components for building a corporate strategy. In light of the declining financial situation of Ukrainian enterprises, marketing research is increasingly turning into desk research. Therefore, marketers should know how to find and process information with the minimal costs.

All information can be divided into two types: primary and secondary. The former is collected during the field research using surveys or interviews. The latter is

initially collected for other purposes, it is cheaper and less accurate. Desk researchers most often use the second one.

Before starting the research, it is necessary to determine its purpose and system, which will be filled with data. What does the "system" mean? It means that a wide variety of information can be collected, but without the links and structure, it is not possible to analyze data. SWOT, Five Forces and PEST analyses are the examples of systems that describe the external and internal environment of the enterprise.

Then, the search among the secondary sources begins. It could involve reports and news of public enterprises, legislative framework, national bank's publications, industry magazines, stock exchange quotes, state statistics websites, scientific articles, analytical materials and news of associations, public statements by officials etc.

It should be noted that the collection of primary information is carried out only after the secondary is processed. It will be easier to conduct the interview with the knowledge of current market.

The collection process involves three filters, taken from the rules of navigation. The first filter is location checking, which should be carried out 3 times per hour. It means that information is constantly updated and has to be monitored at regular intervals. The second filter (information must be found from 3 different sources) means checking the accuracy. The third filter tells us that is better to use 3 collection systems, as one system is not an ideal model, and it will not show all the processes of environment.

Information processing also requires compliance with some rules. References cannot be lost, without them the work will be considered unreliable. Comparison can be made only between comparable indicators. If an assumption is made, its probability must be indicated.

With only secondary sources available, it is possible to observe changes in the market, since all processes are interrelated. For example, the decline in GDP in the construction industry may indicate a decrease in the production of long-rolled steel.

Thus, working through the ratio of fast-updated unreliable secondary information and outdated reliable primary information any desk researcher will be able to properly assess the situation and provide recommendations for changes in the enterprise strategy.

**ДОДАТОК Ж. Тези доповіді в матеріалах міжнародній науковій
мультидисциплінарній конференції студентів та молодих вчених «Modern
Technologies: Improving the Present and Impacting the Future»**

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
DNIPROPETROVSK NATIONAL UNIVERSITY OF RAILWAY TRANSPORT
NAMED AFTER ACADEMICIAN V. LAZARIAN



**International Scientific Multidisciplinary Conference of Students
and Beginner Scientists**

**«Modern Technologies: Improving the Present
and Impacting the Future»**

November 22, 2018 (Dnipro, Ukraine)

УДК 81'243

Editorial board: I.A. Koliieva
T.A. Kuptsova

The editorial board bears no responsibility for the content of the abstracts and any possible errors.

Publishing board address:
DNURT, Academician V. Lazarian Street, 2, Dnipro, Ukraine, 49010

Modern Technologies: Improving the Present and Impacting the Future: International Scientific Multidisciplinary Conference of Students and Beginner Scientists. – Дніпро : Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. В. Лазаряна, 2018. – 143 с.

Збірка містить тези доповідей Міжнародної наукової мультидисциплінарної конференції студентів і молодих учених «Modern Technologies: Improving the Present and Impacting the Future», яка відбулася 22 листопада 2018 р. у Дніпропетровському національному університеті залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна. Тези представлені англійською, німецькою, французькою та іспанською мовами.

Для студентів, аспірантів, викладачів.
Друкується в авторській редакції.

© Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп.
ім. акад. В. Лазаряна

<i>K.L. Laguta</i>	66
HOW THE UNDEGROUND ECONOMY AFFECTS GDP	
<i>Alexander Lapshin and Nikolai Komendantov</i>	
DIGITAL CURRENCIES OPPORTUNITIES AND THE CONS	67
<i>A.V. Litovchenko</i>	
INSURANCE AND PROSPECTS OF ITS DEVELOPMENT IN UKRAINE	68
<i>K. A. Shchur</i>	
FEATURES OF THE ACCOUNTING OF CAPITAL INVESTMENTS	69
<i>L.V. Shevchenko</i>	
PROBLEMS OF ACCOUNTING OF CASHLESS SETTLEMENTS IN UKRAINE	70
<i>T. I. Vityuk</i>	
WAYS TO OVERCOME PROBLEMS OF MANUFACTURING INVENTORY ACCOUNTING IN UKRAINE	71
<i>P.S. Volkovynska</i>	
NATIVE ADVERTISING AND MAJOR TRENDS	72
<i>P.V. Yehorova</i>	
REGULATION OF ENTERPRISES' FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY	73
SECTION 4. INFORMATION TECHNOLOGIES	
<i>K.O. Ananieva</i>	
QUANTUM COMPUTER AS A NEW CLASS OF COMPUTERS IN FUTURE	74
<i>O.I. Bandurka</i>	
MODELING OF HYDROGENESIS YIELD DURING PLANT MATERIAL FERMENTATION	75
<i>L.O. Kursenko, O.I.Bandurka</i>	
THE SYSTEM OF CHOICE OF OPTIMAL SCHEMES OF POPULATION VACCINATION USING EPIDEMIOLOGICAL DATA	76
<i>V. A. Bazhin</i>	
DATA SECURITY	77
<i>M.O. Bedenko</i>	
ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN OUR DAILY LIFE	78
<i>Yehor Bilokrynytskyi, Oleksij Nikolskij</i>	
MODERN TECHNOLOGIES IMPROVING THE PRESENT AND IMPACTING THE FUTURE	79
<i>Sofia Deberyna</i>	
WILL COMPUTERS PUT US OUT OF WORK?	81
<i>O.D. Denysenko</i>	
THE MAIN ADVANTAGES OF CLOUD STORAGE ON THE VIRTUALIZATION TECHNIQUES	82
<i>R. O. Kotenko</i>	
ARTIFICIAL INTELLIGENCE	83
<i>A. Kozynets</i>	
EDUCATION AND IT TECHNOLOGIES	84
<i>D.V. Krikunov</i>	
THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGY IN OUR LIVES	85
<i>V.A. Kulik</i>	
SONOLUMINESCENCE: SOUND INTO LIGHT	86
<i>A.A. Kyselova</i>	
GOOGLE BRAIN	87
<i>I.V. Leontieva</i>	
THE APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLEGENGE TECHNOLOGIES IN	88
	139

opportunity to show their personality behind the products or service they hope to sell. Now, more than ever, brands need consumers to buy into their humanity and their product.

3. A lot of that time is spent online within mobile apps – in large part due to the use of social media. There is been an overall heightened focus on mobile in recent years for advertisers, and native advertising is no different. Both mobile and native continue to grow, and continue to better engage viewers. Vertical video, a major mobile advertising trend, has become an important native advertising format, as well.

4. Native ads allow brands to live in content without disturbing consumer experience. At the same time, every consumer is fully aware that what they are looking at is an ad. This is an impressive level of integration associated with high levels of transparency. According to research on the LinkedIn network, 53% of users are more pleased to see native ads than banner ads, and 18% more respondents are ready to make a purchase after they are interested in natural advertising than the usual one.

References:

1. "Advertising under cover. Native advertising, content marketing and the secret world of promotion on the Internet", Alpina Publishers, 2017, Mara Einstein.
2. "Native Advertising Arbitrage: The Secret Guide to The Fastest Growing Way to Make Money With Blog" 2016 And Beyond, Rob Cyst
3. "The Native Advertising Advantage: Build Authentic Content that Revolutionizes Digital Marketing and Drives Revenue Growth", 2017, by Mike Smith.

P.V. Yehorova

Research supervisor: H.V. Varyanichenko, PhD in Economic sciences, Associate Professor

*Language advisor: S.I. Kostytska, Associate Professor
National Technical University Dnipro Polytechnic*

REGULATION OF ENTERPRISES' FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

During the past four years, more than 50% of the budget's revenue of Ukraine come by excise tax on goods produced in Ukraine and on imported excisable goods, value-added tax on domestic and imported goods, other taxes on international trade.

In other words, the main engine of the Ukrainian economy is an entrepreneur and products or services produced.

In order to expand markets, obtain foreign exchange earnings and foreign investment enterprises conduct foreign economic activity. Foreign markets have a lot of threats: loss, damage, or theft of business property during delivery; unfair competition from foreign manufacturers; interstate regulation of international economic relations; anti-dumping duty; non-fulfillment of obligations by a foreign partner; the loss of clients due to the changes in the country's political system.

To conduct foreign economic activity, an enterprise must have a clear goal, an appropriate organizational structure of management, international quality certificates, as well as professionals in a team. Ukrainian business not always has the half of the list.

In addition, the state regulates trade through various tariff, non-tariff and currency barriers, which should be aimed at protecting domestic producers.

The main barriers of foreign economic activity are: corruption, constantly changing laws, strong pressure of taxes on business, high lending rates, raw material orientation of the economy, Ukraine's weak position in the global political arena, lack of allied countries, war etc. Such areas as politics, law, and finance are the world elephants, on whose backs the entrepreneurship is based.

Changes in law and political order often occur in Ukraine. Foreign investors do not risk investing in Ukraine, because of fear to lose their property.

Resolving conflicts in Ukrainian courts is a costly and bureaucratic process. Therefore, during the implementation of transactions with a foreign partner, Ukrainian business relies on the external arbitration courts.

Besides, doing business in Ukraine is complicated because of the economic situation in the country, which causes bank failures, high lending rates, diversification and differentiation of the taxes, and large receivables. Therefore, Ukrainian business prefers to act with the help of bribes, "black salaries", when the worker is not listed in the organization, "grey salaries", when the worker is listed in the organization and his salary is only half documented, and offshoring of a business process.

Why is business hiding in offshores? Why is production located in China? The reason is the best conditions. For Ukraine it means tax and judicial reforms, the stabilization of laws. If the political authorities are not able to help the business, then the business should take matters into its own hands.

Certification of the process and product, employee training, development of innovations and effective marketing may help business become competitive in the international arena. Certification is an expensive process. Products will not be accepted by any foreign buyer without it. Employee training should be conducted constantly because of the rapid updating of the knowledge base in the industry. Innovations create new product characteristics and reduce the cost of production. Effective marketing helps to understand the supplier and the consumer, to consider the risks and create the best business strategy in the surrounding environment.

SECTION 4. INFORMATION TECHNOLOGIES

K.O. Ananieva

Language supervisor: L. V. Afanasieva

Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after Acad. V.Lazarian

QUANTUM COMPUTER AS A NEW CLASS OF COMPUTERS IN FUTURE

The history of computer technology has involved a sequence of changes from one type of physical realisation to another. Today's advanced lithographic techniques can create chips with features only a fraction of micron wide. On the atomic scale matter obeys the rules of quantum mechanics, which are quite different from the classical rules that determine the properties of conventional logic gates. Soon they will yield even smaller parts and inevitably reach a point where logic gates are so small that they are made out of only a handful of atoms.

On the atomic scale matter obeys the rules of quantum mechanics, which are quite different from the classical rules that determine the properties of conventional logic gates. So if computers are to become smaller in the future, new, quantum technology must replace or supplement what we have now.

From a physical point of view a bit is a physical system which can be prepared in one of the two different states representing two logical values : no or yes, false or true, or simply 0 or 1.

Any classical register composed of three bits can store in a given moment of time only one out of eight different numbers. A quantum register composed of three qubits can store in a given moment of time all eight numbers in a quantum superposition.

Quantum bits, called qubits, are implemented using quantum mechanical two state systems; these are not confined to their two basic states but can also exist in superpositions: effectively this means that the qubit is both in state 0 and state 1.

Thus quantum computers can perform many different calculations in parallel: a system with N qubits can perform 2^N calculations at once! This has impact on the execution

**ДОДАТОК 3. Тези доповіді в матеріалах міжнародного форуму студентів і
молодих вчених «Розширюючи обрії»**

Ministry of Education and Science of Ukraine
National Technical University "Dnipro Polytechnic"
Institute of Economics
Faculty of Management
Department of Foreign Languages
Research and Education Centre "Geotechnical Systems Stability: Processes,
Phenomena, Risks"
Virginia International University (USA)
School of Education

WIDENING OUR HORIZONS

The 13th International Forum for Students and Young Researchers

April 19-20, 2018

Volume 1

Abstracts

Dnipro
NTU "DP"
2018

УДК 001.371.322(06)
ББК 72:74.58я4
Р 65

Редакційна колегія:

О.Г. Вагонова, д-р екон. наук, проф.;
М.С. Пашкевич, д-р екон. наук, проф.;
В.М. Шаповал, д-р екон. наук, проф.;
А.В. Бардась, д-р екон. наук, проф.

Р 65 Розширюючи обрій: зб. тез тринадцятого міжнар. форуму студ. і молодих учених, 19 – 20 квітня 2018 р., м. Дніпро/ за ред. С.І. Кострицької; М-во освіти і науки України; Дніпровська політехника. – Д.: ДП, 2018. – Т. 1. – 117 с.

Подано матеріали міжнародного форуму студентів і молодих учених, який відбувся 19 – 20 квітня 2018 р. в Національному технічному університеті «Дніпровська політехника», м. Дніпро (Україна). Розглянуто нагальні проблеми економіки, інженерії, а також охорони навколишнього середовища. Особливу увагу приділено сучасному законодавству, спрямованому на вирішення цих проблем. Матеріали згруповано у розділи, що відповідають секціям форуму і відображають сучасні тенденції та інноваційні розробки молодих учених, представників різних країн світу в різних галузях економіки.

Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен та інших відомостей несуть автори публікацій.

© Національний технічний університет
«Дніпровська політехника», 2018

25.	Maria Mischenko Improvement of logistics management as a factor of increasing the economic efficiency of a company	42
26.	Kostyantyn Paplik Factors influencing the cargo delivery method	43
27.	Andrii Parfenenko Development of the inventory management system into scientific-production enterprise "Alliyans"	44
28.	Andriy Patruchev Investment Process in Management	46
29.	Daria Popova Quality Control	48
30.	Vladimir Sidochenko Supply Chain Management	49
31.	Vladislav Symonenko Project Management for Developing Countries	50
32.	Andrii Volotkovskiy Improving the reliability of an operational product quality management system	52
33.	Polina Yehorova Developing a Marketing Strategy for Effective Enterprise Management	55
34.	Olha Zubenko Categories of Controlling Risk Management	56
	Section 03. Legal Issues	
35.	Alex Bakhchev Electronic Digital Signature in Protecting Documents and Goods	57
36.	Andrey Khukhrianskiy, Anton Solonovich The Anonymity on the Internet: pros and cons	58
37.	Vasilisa Holoborodko Social Engineering in Information Security	59
38.	Maria Petukhova Protecting Confidential Information from Unauthorized Users	60
39.	Volodymyr Stogov Cyber crime as a problem of Ukrainian economy	61
40.	Alina Varianychenko Administrative Stage of Extradition Proceedings in the Legal Systems of Selected Contemporary States	62
41.	Pavel Volyk Perils of Artificial Intelligence Development	64
	Section 04. Modern Issues in Philosophy, Social Studies and Linguistics	
42.	Diana Atamuratova, Hlib Cherevko Problems of Educational and Methodical Basis of Educational Process in Higher School	65
43.	Kateryna Fedorets Nowadays Education	68
44.	Kudria Andrey, Riabii Oleh What Do We Mean by a Quality Education?	70
45.	Iryna Levdyk DevOps Culture and IT Education	71
46.	Diana Potapitseva Translating literary prose	73
47.	Oryna Shapovalova Using Social Networks in Education	75
48.	Svetlana Sokolova Cognitive linguistics in foreign language teaching	77

Polina Yehorova
 H.V. Varyanichenko, research supervisor
 S.I. Kostrytska, language adviser
 National TU «Dnipro Polytechnic», Dnipro, Ukraine

Developing a Marketing Strategy for Effective Enterprise Management

Due to the increased competition in markets, economic instability, emergence of new technologies, political crises, increasing requirements for goods, constant influence of internal and external environment enterprises need to build corporate and functional strategies. The first functional strategy that company develops and which links all functional strategies is the marketing strategy.

There are twelve classifications of marketing strategies. The management of the enterprise may have considerable difficulties when choosing one strategy, which should take into account all the features of the enterprise and its position. To solve this problem the process of choosing a marketing strategy will be presented below. It consists of five stages developed and supplemented by such authors as F. Kotler, G. Armstrong, S.S. Garkavenko, D.V. Rayko, L.E. Lebedeva.

The analysis of the market and the enterprise takes place at the first stage. This allows to determine the current position of the enterprise. Information about the macro and microenvironment of the enterprise is processed during the analysis of the market. The research of the enterprise supposes the complex analysis of its activity. The result of the first stage is the Situational, GAP, SWOT and STEP analysis, which combine all the information processed.

The actual mission and objectives of the enterprise which are based on the results of previous analyzes are developed at the second stage. The mission and objectives are the basis for building a clear strategy and plans.

At the third stage the enterprise management develops a strategy. Initially, segmentation is performed, then the target market is determined (it is the customers who will be served). At the end of stage three the firm decides how to position itself on the market and how to differentiate the products. The company chooses the strategy among portfolio, competitive and growth strategies. Tools at this stage are matrices (BKG, GE-McKinsey, Ansoff, M. Porter, and others).

The tactics of the enterprise or 4P's model is developed at the fourth stage. Tactics details the strategy with the help of a marketing mix.

At the fifth stage the enterprise implements strategy and tactics, builds profitable relations with customers and partners. During the implementation, there is always a need for monitoring activities and adjusting the current plans. After capturing value from customers in return the enterprise must evaluate its marketing performance.

The presented process of developing a marketing strategy which unites the functional strategies will help those enterprises that strive for the smooth functioning of all units, profitable position in the market and customers' satisfaction.