

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**Кваліфікаційна робота**

магістра

на тему «Оцінка та стратегія підвищення конкурентоспроможності  
«ПАТ ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ  
ЗАВОД»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0728  
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та  
страхування

освітньої програми фінанси і кредит  
спеціалізації Корпоративні фінанси

\_\_\_\_\_ В.О.Сидоренко

Керівник к.е.н., доцент Сейсебаєва Н.Г.

Рецензент к.е.н., доцент Кушнір С.О.

Запоріжжя – 2019

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування  
Освітня програма фінанси і кредит  
Спеціалізація Корпоративні фінанси

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ А.П. Кущик

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Сидоренко Валентині Олександрівні

1. Тема роботи: «Оцінка та стратегія підвищення конкурентоспроможності «ПАТ ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД»

керівник роботи: Сейсебаєва Наталія Григорівна, к.е.н., доцент  
затверджені наказом ЗНУ від 4 липня 2019 року № 1110-с.

2. Строк подання студентом роботи: 25 грудня 2019 року.

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ПАТ ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД, статистичні дані Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити основні поняття і принципи управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах бізнес-середовища; проаналізувати науково-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства; визначити сутність та зміст стратегії конкурентоздатності підприємства; надати організаційно-економічну характеристику ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»; провести оцінку конкурентного середовища та виявити конкурентні переваги ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»; здійснити оцінку рівня конкурентоспроможності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»; визначити основні напрямки проектування стратегії конкуренції ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та основні напрямки удосконалення стратегії конкурентоздатності підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 9 рис., 26 табл.

#### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Сейсебаєва Н.Г., доцент	09.08.2019 р.	09.08.2019 р.
2	Сейсебаєва Н.Г., доцент	13.09.2019 р.	13.09.2019 р.
3	Сейсебаєва Н.Г., доцент	18.10.2019 р.	18.10.2019 р.

7. Дата видачі завдання: 05 липня 2019 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	05.07.2019 р. – 09.07.2019 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2019 р. – 08.08.2019 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	09.08.2019 р. – 12.09.2019 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	13.09.2019 р. – 17.10.2019 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	18.10.2019 р. – 28.11.2019 р.	виконано
6.	Формування висновків	29.11.2019 р. – 10.12.2019 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	11.12.2019 р. – 24.12.2019 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	25.12.2019 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_ В.О.Сидоренко  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Н.Г.Сейсебаєва  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ І.Ю. Кисільова  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 114 с., 7 рис., 32 табл., 88 джерел, 9 додатків

Об'єктом дослідження є процеси формування та оцінювання стратегії підвищення конкурентоспроможності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад та прикладних проблем, пов'язаних із формуванням та оцінюванням стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є подальший розвиток теоретичних положень та удосконалення методичних і практичних рекомендацій щодо формування та оцінювання стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи досліджень: діалектичний метод пізнання, системний, комплексний та структурно-функціональний підхід, кількісний аналіз, методи дедукції та індукції, аналізу та синтезу, метод SPACE-аналізу, SWOT-аналізу, PEST-аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями: набув подальшого розвитку методологічний підхід оцінювання стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства; вдосконалений методичний підхід до оцінювання конкурентного середовища.

Практичне значення одержаних результатів. Пропозиції щодо формування та оцінювання стратегії підвищення конкурентоспроможності можуть бути використані в діяльності підприємства.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, SWOT-  
АНАЛІЗ, SPACE-АНАЛІЗ, PEST- АНАЛІЗ

## SUMMARY

Qualifying work: 114 pp., 7 fig., 32 tab., 88 references, 9 annex

The object of study is a process of formation and estimation of competitiveness strategy of NJS «INTERPIPE NTZ».

The subject of investigation is a system of theoretical and methodical principles and practical problems connected with formation and estimation of competitiveness strategy of enterprise.

The purpose of the qualification work is to justify of the theoretical regulations and work out practical recommendations to elaborate and improve investment activity management of formation and estimation of competitiveness strategy of NJS «INTERPIPE NTZ».

Methods of research: dialectical cognition method; systematic, complex and structural and functional methods, calculation methods, methods of induction and deduction, analysis and synthesis; method of SPACE-analysis, SWOT- analysis, PEST- analysis.

The estimation of financial state of NJS «INTERPIPE NTZ» has been performed; the estimation of competitiveness factors of NJS «INTERPIPE NTZ» has been performed; the analysis of internal and external competitive environment of NJS «INTERPIPE NTZ» has been performed; the main features and character of competitiveness strategy of NJS «INTERPIPE NTZ» have been defined; the recommendations of formation and estimation of competitiveness strategy of NJS «INTERPIPE NTZ» have been elaborated.

The scientific novelty of the results consists in theoretical and methodical justification and solving of the complex issues which are connected with the formation and estimation of competitiveness strategy of NJS «INTERPIPE NTZ». The study yielded the following scientific results, which are characterized by scientific innovation:

- got further development the methodical approach of efficiency estimation of competitiveness strategy of enterprise;

– the methodical approach of competitive environment estimation has been improved.

The results of research are aimed at estimation and improving the processes of formation and estimation of competitiveness strategy of NJS «INTERPIPE NTZ» and can be implemented in practice of enterprises.

The application of proposed recommendations in practice will ensure formation and estimation of effective competitiveness strategy of enterprises.

COMPETITIVENESS, COMPETITIVENESS STRATEGY OF  
ENTERPRISE, COMPETITIVE ENVIRONMENT, SWOT- ANALYSIS,  
SPACE- ANALYSIS, PEST- ANALYSIS

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ .....	11
1.1. Поняття і принципи управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах бізнес- середовища .....	11
1.2. Науково-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства .....	22
1.3 Сутність та зміст стратегії конкурентоздатності підприємства .....	31
Висновки до розділу 1.....	39
2. ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» .....	41
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» .	41
2.2 Оцінка конкурентного середовища та виявлення конкурентних переваг ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» .....	56
2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» ...	73
Висновки до розділу 2.....	81
3 ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» .....	84
3.1 Стратегічні напрямки забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» .....	84
3.2 Пропозиції щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».....	98
Висновки до розділу 3.....	103
ВИСНОВКИ .....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	106
ДОДАТКИ.....	115

## ВСТУП

Економічна реальність розвитку України обумовлює необхідність розробки детальних стратегій розвитку підприємства. Слід особливо виділити важливість формування стратегій розвитку системи управління конкурентоспроможністю підприємства як одну з функціональних стратегій, яка є підлеглою загальній стратегії, бізнес-стратегіям підприємства та пов'язану з іншими функціональними стратегіями.

Світовий досвід виробив низку інтегральних підходів до вирішення домінуючих проблем управління, однією з яких є стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств, що є особливо актуальним для України, де підприємства примушені адаптуватись до швидких та глибоких зовнішніх змін.

На даному етапі українська економіка переживає певні зміни, які обумовлюють руйнівний вплив на стан підприємств і економіки взагалі. Реформування української економіки викликало перехід підприємства від діяльності в регламентованому середовищі до функціонування в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища та їх нестабільності в часі.

Дослідження свідчать, що результати функціонування підприємств в значній мірі залежать від комплексної розробки системи стратегічного управління конкурентоспроможністю, досягнення в реалізації його конкурентних переваг. Таким чином, побудова стратегії управління конкурентоспроможністю постає життєво важливою проблемою і необхідною складовою частиною загальної системи стратегічного управління розвитком підприємств.

Проблема оцінки конкурентоспроможності та розробки стратегії управління конкурентоспроможністю є не лише актуальною з точки зору нагальності її розв'язання, але і достатньо новою в частині існуючих



теоретичних напрацювань, запропонованих наукових концепцій. В цьому сенсі заслуговують увагу роботи вітчизняних науковців Г.Л.Азоева, А.Ю. Юданова, М.І.Круглова, В.Д. Немцова, Р.А.Фатхуддінова та інших. Існуюча наукова спадщина являє величезну цінність для формування, реалізації, удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

Аналіз літературних джерел дозволив визначити проблематику дослідження, яка полягає у розробці концептуальних підходів щодо оцінки конкурентоспроможності та удосконалення стратегії конкурентоспроможності підприємства, що і визначає актуальність теми як з теоретичної, так і з практичної точок зору.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування загальних рекомендацій щодо удосконалення стратегії конкурентоспроможності підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» для подальшого ефективного функціонування на національному та зовнішньому ринках.

Для досягнення мети необхідним є вирішення таких завдань:

- проаналізувати сучасні теоретичні концепти щодо визначення сутності та змісту стратегії конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати методи оцінки конкурентоспроможністю підприємства
- проаналізувати підходи до формування стратегій конкурентоспроможністю підприємства;
- надати загальну характеристику підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та проаналізувати його фінансовий стан;
- провести оцінку конкурентного середовища ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»;
- провести оцінку рівня конкурентоспроможності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»;
- запропонувати практичні рекомендації щодо формування та основних напрямків стратегії конкурентоспроможності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

Об'єктом дослідження є механізм формування стратегії конкурентоспроможності підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Предметом дослідження є удосконалення механізму формування стратегії конкурентоспроможності підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

Вирішення обраного науково-практичного завдання базується на загальнонаукових принципах проведення комплексних досліджень. Теоретичну і методологічну основи кваліфікаційної роботи становлять наукові доробки вітчизняних та зарубіжних дослідників, присвячені проблемам оцінки конкурентоспроможності, формуванню та реалізації конкурентних стратегій. У процесі дослідження було використано такі методи: діалектичний метод пізнання, системний, комплексний та структурно-функціональний підхід, кількісний аналіз, методи дедукції та індукції, аналізу та синтезу, метод SWOT-аналізу, PEST-аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

набув подальшого розвитку методологічний підхід оцінювання стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства; вдосконалений методичний підхід до оцінювання конкурентного середовища.

Результати роботи пройшли апробацію на науковій конференції: «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» Запоріжжя: видавництво ЗНУ, 2019р. та опубліковано тези (Сейсебаєва Н. Г., Сидоренко В. О. Внутрішнє конкурентне середовище ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»).

По результатам дослідження опубліковано статтю в науковій пресі: Бугай В. З., Сидоренко В. О., Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*, №14 (2019), С. 33-38. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua>.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття і принципи управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах бізнес- середовища

Конкурентоспроможність підприємства є складним та багатограним поняттям. У табл. 1.1. наведені визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», що пропонують зарубіжні та вітчизняні автори.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автори	Визначення
1	2
А. Уїнт [87]	Можливість підприємств отримувати прибутки вище середнього рівня на ринку, де діють як вітчизняні, так і іноземні конкуренти.
Г.Л. Азоєв [1]	Здатність підприємства ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
Р.А. Фатхутдінов [74]	Виробництво конкурентоспроможного об'єкту та стійка фінансова діяльність фірми.
П.С. Зав'ялов, Л.Ш. Лозовський, А.Г. Поршнев	Здатність підприємства конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів.
В. Дикань [23]	Конкурентоспроможність підприємства характеризує динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається конкурентоспроможністю товару (товарної маси) та ефективністю виробництва та управління.
Х. Фасх'єв	Конкурентоспроможність підприємств – це їх реальна і потенційна здатність розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні вироби.
А. А.Томпсон, А. Дж. Стрикленд [67]	Конкурентоспроможність підприємства – поточний стан підприємства на ринку (в першу чергу – частка ринку, що воно займає) та тенденції його зміни.

Продовження таблиці 1.1

1	2
---	---

Ю. Іванов [32]	Система, що складається із безперервної взаємодії чинників і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо набуття та утримання впродовж достатньо довгого проміжку часу конкурентних переваг.
М. Портер [59]	Продуктивність використання підприємством окремих матеріальних та нематеріальних ресурсів.

Як можна побачити з табл.1.1., поняття «конкурентоспроможність підприємства» провідні науковці визначають, у першу чергу, як здатність до ефективного використання наявних ресурсів, здатність конкурувати на ринку. У визначенні, прихильниками якого є П. С.Зав'ялов, Л. Ш.Лозовський, А.Г.Поршнев, вбачається звуження поняття «конкурентоспроможність підприємства» шляхом ототожнення його із поняттям «конкурентоспроможність продукції, що може призвести до неправильних результатів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз наукових літературних джерел дозволяє сформулювати визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» як здатність підприємства до реалізації наявних та потенційних виробничих, фінансових та управлінських можливостей ведення конкурентної боротьби за цільові ринки шляхом стабільно ефективного використання матеріальних та нематеріальних ресурсів у напрямі задоволення потреб споживача.

Задля ґрунтовного розуміння сутності принципів управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних доцільно проаналізувати погляди науковців стосовно визначення мети, завдань та функцій управління. Згідно Клименко С.М. [39], метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування останнього за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у зовнішньому середовищі.

Ключовими цілями управління названо сталість функціонування та життєздатність. Проте сталості функціонування підприємство може досягти без високого рівня конкурентоспроможності. Так само підприємство може бути життєздатним при наявності сильніших конкурентів, тому що для життєздатності (можливості існувати) підприємству достатньо не бути

збитковим. Конкуреноспроможність не може бути охарактеризована лише зазначеними категоріями, адже передбачає конкурентну боротьбу, постійне формування конкурентних переваг. Тому логічно припустити, що метою управління рівнем конкуреноспроможності підприємства є приведення його до бажаного або оптимального рівнів конкуреноспроможності зважаючи на умови існування у сучасному бізнес-середовищі. Під бажаним рівнем конкуреноспроможності розуміється максимально можливий (це передбачає виведення підприємства на лідерські позиції на ринку). Під оптимальним рівнем конкуреноспроможності розуміється такий, що характеризується забезпеченням потреби підприємства у замовниках та фінансових ресурсах.

Оскільки конкуреноспроможність підприємства є системною категорією, управління також має носити системний характер. У науковій літературі досить поширеним є словосполучення «система управління». Наприклад, В. І. Блонська [5] зазначає, що система управління конкуреноспроможністю підприємства – це сукупність організаційної структури, процесів, технологій, положень, ресурсів тощо, необхідних для створення і реалізації умов, які сприятимуть створенню конкурентних переваг у теперішньому і майбутньому бізнес-середовищі.

Визначаючи завдання управління, Ю. О.Гарачук [16] стверджує, що основним завданням управління конкуреноспроможністю є створення методів менеджменту, за допомогою яких система управління впливатиме на працівників, забезпечуючи їхню активність, координуючи діяльність, спрямовуючи на досягнення рівня конкуреноспроможності. Автор виділяє три групи методів управління конкуреноспроможністю підприємства: економічні, соціально-психологічні та адміністративні.

У роботі Л.І. Донець [24] наведено перелік базових принципів управління конкуреноспроможністю підприємства, що слід враховувати на різних рівнях управління. Всього виділено чотири рівні управління: рівень макросередовища, рівень мікроекономічного бізнес-середовища,

стратегічний рівень внутрішнього середовища, тактичний рівень внутрішнього середовища.

Так, на рівні тактичного внутрішнього середовища підприємства визначаються такі принципи: освоєння нової або поліпшеної продукції, формування конкурентоспроможного управлінського персоналу, активна інноваційна політика, концентрація ресурсів на виробництві максимально прибуткової продукції. Зважаючи на зміст поняття «принцип», припускаємо, що автор, скоріше, визначив завдання, які необхідно виконати задля досягнення належного рівня конкурентоспроможності.

У роботі І. І. Хмеленко [76] визначений достатньо широкий перелік принципів управління конкурентоспроможністю підприємства з позицій системного, функціонального та процесного підходів, а також наведено обґрунтування кожного принципу. Обґрунтуванню та визначенню основних принципів управління системою конкурентоспроможності підприємств також присвячено роботи зарубіжних авторів [81-83, 85, 88]

Узагальнюючи літературні джерела, визначимо основні принципи системи управління конкурентоспроможністю підприємства:

- адаптивності, сутність якого полягає в здатності системи управління конкурентними перевагами ефективно виконувати свої функції та досягати поставлених перед нею завдань в умов змін внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
- урахування дії законів організації структур і процесів, що становить неодмінну умову здійснення якісного управління;
- інтеграції, що передбачає погодженість між цілями і завданнями, які ставляться перед підприємством як у довгостроковому, так і в короткостроковому періодах, а також забезпечуваними конкурентними перевагами;
- дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління;

- можливість зміни системи забезпечення конкурентних переваг підприємства в результаті накопичення інформації, модернізації технології або коректування стратегії діяльності організації;
- клієнто-орієнтованості та орієнтації на конкретні ринки і потреби;
- використання сучасних методів аналізу, планування, прогнозування та оптимізації;
- системності та комплексності, який полягає у розробленні та виконанні цілого комплексу заходів щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства;
- використання новітніх комунікацій та технологій;
- генерування цінності для споживачів;
- урахування дії економічних законів конкуренції;
- динамічності, забезпечення конкурентних переваг, аналіз та оцінка результатів проведеної роботи повинні мати динамічний характер, що диктується безперервним розвитком ринку та постійною зміною ринкових умов та кон'юнктури;
- забезпечення адекватності та гнучкості механізму завдяки своєчасному врахуванню змін конкурентного середовища та внутрішньому коригуванню;
- примноження компетентностей підприємства та нарощення прибутків;
- інноваційності, який полягає у тому, що для досягнення довгострокового лідерства на ринку необхідним є впровадження інноваційних моделей менеджменту, використання нестандартних управлінських рішень;
- урахування чинників конкурентного середовища та особливостей забезпечення конкурентоспроможності діяльності.

Таким чином можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства визначається, перш за все, його здатністю до розвитку і можливістю виробляти товари, що відповідають вимогам галузевого ринку за умови якнайкращого використання всіх наявних ресурсів.

В роботах дослідників С. П. Бондаренка, В. О. Бокія [7], [І. В.Булаха](#), [Т. Б. Надтоки](#) [8], І. О. Васютіної [11] визначено такі характеристики конкурентоспроможності підприємства :

– відносний (порівняльний) характер – конкурентоспроможність проявляється тільки через порівняння характеристик підприємства з характеристиками інших суб'єктів даного ринку;

– релевантний характер критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія руху даного підприємства (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;

– часовий характер (динамічність) конкурентоспроможності характеризує положення підприємства у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно визначити як сукупність взаємопов'язаних організаційних та економічних важелів та інструментів, які впливають на генерування цінностей і примноження конкурентних переваг задля забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства. Саме тому механізм управління конкурентоспроможністю підприємства слід будувати так, щоб основні його елементи в результаті формували цільові комплексні блоки, які відображають конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи в їхньому взаємозв'язку і взаємозалежності, реалізація яких має сприяти результативному здійсненню управлінських рішень у експортній діяльності підприємства.

Така логіка побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства включає високий ступінь деталізації всієї сукупності організаційно-економічних та технічних методів, способів, прийомів вирішення завдань забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства, що дає можливість здійснювати системний та цілеспрямований пошук шляхів поєднання всіх основних компонентів організаційно-



економічного забезпечення внутрішнього управління для концентрації зусиль та управлінських впливів на чинники, які визначають конкурентний потенціал підприємства, що дає змогу забезпечити підвищення його конкурентних можливостей [19].

Побудова механізму управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає формулювання мети, яку доцільно визначити, як забезпечення умов успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі та генерування конкурентних переваг і підвищення конкурентної позиції за мінливих економічних, політичних, соціальних коливань конкурентного простору. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства виступає певне коло осіб, які беруть участь у розробленні та реалізації управлінських рішень.

Важливим елементом побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, який впливає на якість та ефективність отриманих результатів, є визначення об'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства. Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства слід визначити напрями його діяльності, бізнес-процеси тощо. Взаємодія суб'єкта та об'єкта управління відображає процес реалізації стратегій і тактик конкуренції підприємства.

Сучасна теорія і практика переконують, що ключовими методами управління конкурентоспроможністю підприємства слід вважати методи: кількісного оцінювання та діагностики; прогнозування та формування стратегічних орієнтирів; рейтингування; маркетингових досліджень тощо.

Реалізація та вдосконалення зазначених методів потребує застосування комплексного підходу для здійснення фінансових, організаційних, технічних, технологічних та інших заходів.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає використання інтегрованого підходу до основних функцій менеджменту: аналіз, планування, організація, мотивація, контроль, регулювання. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

має впливати на всі сфери забезпечення підприємства кадрами, інформацією, матеріалами, фінансами, інвестиціями, енергією, рекламою, збутовою діяльністю тощо. Саме тому обов'язковими складовими такого механізму мають бути [14,17]:

- нормативно-правове забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства, яке включає внесення змін до наявних або розроблення нових нормативно-правових актів, що стосуються даної сфери;

- організаційне забезпечення цього процесу, яке передбачає активну співпрацю всіх функціональних структур підприємства;

- фінансово-економічне забезпечення розвитку конкурентоспроможності на основі підвищення фінансових можливостей підприємства, забезпечення збалансованості доходів і витрат тощо;

- кадрове забезпечення, яке полягає у створенні навчальної бази підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників для формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства;

- інформаційне забезпечення, яке полягає у формуванні інформаційних систем моніторингу показників конкурентоспроможності підприємства;

- науково-технічне забезпечення, яке полягає у формуванні центрів із науково-технічної підтримки процесів розроблення та реалізації стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Впровадження кожного заходу щодо побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства пов'язане із комплексом підготовчих процедур. Окрім того, мають бути виділені відповідні ресурси, передусім фінансові. Обов'язково мають бути визначені працівники, які братимуть участь у розбудові механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Під факторами конкурентоспроможності підприємства розуміють явища або процеси діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміни абсолютної та відносної величини витрат на виробництво і реалізацію продукції, а в

результаті - зміну рівня конкурентоспроможності підприємства. Отже, пропонується наступна класифікація факторів, що впливають на конкурентоспроможність експортного підприємства в сучасному бізнес-середовищі (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства

Класифікаційна ознака	Види факторів
Залежно від місця виникнення (по відношенню до конкурентного середовища)	- внутрішні (виникнення та інтенсивність прояву внутрішніх факторів безпосередньо залежить від діяльності підприємств-складових конкурентного середовища, стану їх ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного управління, системи загального менеджменту тощо)
	- зовнішні (виникнення та інтенсивність прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємств і обумовлюється станом зовнішнього середовища)
Залежно від сфери походження	-наукові,
	-техніко-технологічні,
	-управлінські,
	- економічні,
	- соціально-політичні,
За характером спеціалізації	- загальні (здійснюють вплив на усі складові конкурентного середовища без винятку),
	- специфічні (здійснюють вплив на складові конкурентного середовища, що діють в межах, наприклад, певної галузі, або певного регіону, або тих, що діють на конкретному ринку),
	- індивідуальні (зміни лише окремої складової конкурентного середовища)
За тривалістю дії	- постійні
	- тимчасові
Залежно від ступеню корисності	- стимулюючі (фактори, що сприяють підсиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства),
	- дестимулюючі (фактори, що здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стримують процес зростання його конкурентоспроможності)
Залежно від рівня взаємообумовленості	- природні (первинні) фактори- це природні ресурси, географічне положення,
	- похідні (вторинні) – це техніка, технологія, економічна середовище та ін
За ступенем можливого контролюючого впливу з боку держави і підприємства	- неконтрольовані державою;
	-контрольовані державою, неконтрольовані підприємством;
	- контрольовані підприємством

Складено автором на основі [77]

Структуру основних елементів системи управління конкурентоспроможністю формують програмно-цільові комплексні блоки, що відображають конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи в їхньому взаємозв'язку і взаємозалежності, реалізація яких сприяє результативному здійсненню управлінських рішень у цій сфері діяльності.

Найважливішими з них є: вибір стратегічних напрямків досягнення синергії корпоративного менеджменту; комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю продукції; реформування системи управління персоналом та трудовою мотивацією; системний підхід до підвищення ефективності планування та диверсифікації виробництва; вдосконалення внутрішньофірмової системи обліку та аналізу, фінансового менеджменту.

Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства стосовно рівнів управління, які характерні вітчизняним підприємствам в сучасних умовах, охарактеризували [О. М. Сумець, О. Є. Сомова, Є. Ф. Пеліхов](#) [65]:

– 1-й рівень управління – підприємства, які чинник управління розглядають як «внутрішньо – нейтральний», в умовах слабкої конкуренції на внутрішньому ринку через його ненасиченість, у разі наявності свого сегменту на ринку;

– 2-й рівень управління – виробничі управлінські системи «зовнішньо-нейтральні», повинні повністю відповідати стандартам, які встановлені їхніми основними конкурентами на певному ринку;

– 3-й рівень управління – ефективність виробничих систем визначається не так внутрішніми чинниками, як зовнішніми (якість організації, ефективність систем управління);

– 4-й рівень управління – підприємства-лідери, які здійснюють зміни в управлінні, організації виробництва, в стратегії розвитку з урахуванням результатів вивчення ринку.

Модель і структуру основних програмно-цільових блоків організаційно-економічного механізму розробили О. Є.Кузьмін, О. Г.Мельник, О. П. Романко [43]. Дослідники розробили науково-методичні рекомендації та практичні рішення щодо вибору і реалізації конкретних організаційних, економічних та техніко-технологічних заходів для кожного з них, які сукупно створюють реальні передумови забезпечення конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища і динамічних змін кон'юнктури ринку індустріальної техніки.

Концепцію стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств запропонували Балабанова Л. В., Холод В. В. [2], зокрема розробили концептуальну модель інтегрованого маркетингового управління та систему стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств – сукупність елементів, взаємодія яких визначає здатність підприємства відповідати вимогам конкурентного ринку, запитам споживачів, протистояти іншим виробникам, які постачають на ці ринки аналогічні товари.

У роботі О. А. Гнатенко [19] наведено методичні основи оцінки і управління конкурентоспроможністю підприємства і визначено причину неготовності підприємств до конкуренції та непрацездатність методичних засад побудови системи забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства, відсутність у підприємств ефективних управлінських і організаційно-економічних механізмів реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища і запропоновано впровадження трьох етапів управління конкурентоспроможністю підприємства: 1-й – рівень теоретичного осмислення; 2-й – рівень стратегічного управління і довготермінових рішень; 3-й рівень поточного або оперативного управління і прийняття короткотермінових рішень.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна залежно від мети планування і управління рівнями

забезпечення(оперативного, тактичного, стратегічного) передбачати формування функціональної структури системи управління, розвитку організаційних регламентів функціонування і створення адекватної інформаційної бази підтримки прийняття рішень з управління конкурентоспроможністю підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства формується згідно зі загальними принципами управління:

- аналіз механізму дії економічних законів ринкових відносин, що дасть змогу підвищити ефективність використання ресурсів підприємства;
- аналіз механізму дії законів організації структур і процесів, що дасть змогу підвищити якість управління;
- дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління; орієнтація на певні ринки та потреби;
- застосування сучасних інформаційних технологій для системної і комплексної автоматизації управління;
- застосування сучасних методів аналізу, прогнозування, нормування, оптимізації;
- орієнтація на кількісні методи оцінки, контролю і оперативного управління конкурентоспроможністю підприємства;
- застосування в системі управління стратегічного маркетингу, мотивації та регулювання.

## 1.2. Науково-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Базовими принципами оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є [3,38 та ін.]:

- 1) комплексність – результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні поєднувати оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, ступінь реалізації стратегічного потенціалу

та конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння;

2) системність – оцінка рівня конкурентоспроможності і розробка відповідних рекомендацій здійснюються на основі результатів системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням взаємозв'язків та обумовленого ними синергічного ефекту;

3) об'єктивність – результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності мають базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови функціонування підприємства і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання;

4) динамічність – основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень;

5) безперервність – процес дослідження та оцінки конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер (шляхом створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства), оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно зафіксувати стрибкоподібні зміни чинників конкурентоспроможності, оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства та своєчасно прийняти та реалізувати відповідні управлінські рішення;

6) оптимальність передбачає, що об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому конче необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням прямих витрат, та витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

Метою діагностики конкурентоспроможності підприємства є встановлення стратегічних і тактичних чинників підвищення

конкурентоспроможності підприємства на певних стадіях життєвого циклу підприємства і продукції. На стадії стратегічного маркетингу розробляють нормативи конкурентоспроможності на тривалу перспективу, а на стадії тактичного маркетингу виконують роботи з реалізації стратегічних нормативів, а також їхнє коригування.

На сучасному етапі розвитку економіки конкурентоспроможність визначається можливістю підприємств створювати нові продукти та процеси на основі відповідності продукції останнім тенденціям зарубіжних ринків і можливістю впровадження інновацій. Це здатне забезпечити підтримку не тільки поточного рівня конкурентоспроможності, але й створить передумови для його зростання в перспективі. Тому основним завданням суб'єктів господарювання є визначення основних критеріїв управління конкурентоспроможністю в залежності від сфери функціонування, з метою дотримання стратегічних цілей та мети діяльності, збереження відповідного рівня рентабельності та прибутковості.

Таким чином, для забезпечення конкурентоспроможності підприємств необхідним є застосування комплексних методів управління, діагностики та моніторингу їх діяльності. Визначення критеріїв оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємств дозволить об'єктивно оцінити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, можливості досягнення стратегічних цілей, можливість розширення конкурентних позицій, збереження високих показників фінансово-господарської діяльності та постійного розвитку і вдосконалення, які є основними умовами забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах нестабільного фінансового стану.

Варто відзначити, що сьогодні для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовується цілий ряд методів, що пояснюється неоднозначністю наявних методичних підходів у дослідженні конкурентоспроможності підприємства. Узагальнюючи наявні наукові дослідження, всю сукупність методів оцінки конкурентоспроможності



підприємства можна класифікувати за об'єктом оцінки (продукції, персоналу, потенціалу), за способом здійснення оцінки (індикаторні, матричні, графічні, математичні), за напрямом формування інформаційної бази (критеріальні, експертні), за видами використовуваних показників (диференційовані, комплексні), за періодом розрахунку (фактичні, прогностичні), за можливістю розроблення управлінських рішень (поточні, стратегічні).

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, наведена в [77], передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Виділяють сім основних груп методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства:

- опис конкурентної боротьби, в т. ч. матричні методи;
- оцінка конкурентоспроможності підприємства по конкурентоспроможності продукції;
- метод ефективної конкуренції (розрахунок інтегрального коефіцієнта з фінансових та техніко-економічних показників);
- методики з галузевою специфікою;
- графічні методи;
- рейтингові методи.
- методи експертних оцінок.

Інше групування методів оцінки конкурентоспроможності підприємства наведена у табл. 1.3:

Таблиця 1.3 – Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва групи	Назва методу	Приклади
1	2	3

Матричні	Полягають у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника розвитку окремого підприємства або у графічному визначенні його позиції за певними параметрами, а також дають змогу здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» (BCG).</li> <li>2. Матриця і. Ансоффа.</li> <li>3. Матриця Маккінсі.</li> <li>4. Матриця конкурентних стратегій М. Портера.</li> <li>5. Матриця Томпсона – Стрікланда.</li> <li>6. SWOT-аналіз.</li> <li>7. SPACE-аналіз.</li> <li>8. STEP-аналіз.</li> </ol>
----------	---	--

### Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Графічні	Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах(рисунок, графіках, діаграмах тощо), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Графіки порівнянь.</li> <li>2. аналітичні графіки.</li> <li>3. ілюстративні графіки.</li> <li>4. діаграми.</li> <li>5. картограми.</li> <li>6. картодіаграми.</li> <li>7. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.</li> </ol>
Індексні	Базуються на комплексній характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з еталоном, які внаслідок наявності функціональної залежності між ними представлені системою взаємопов'язаних показників за принципом представлення інтегрального результату через його складові	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції.</li> <li>2. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції.</li> <li>3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції.</li> <li>4. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі.</li> <li>5. Метод інтегральної оцінки.</li> <li>6. Метод бенчмаркінгу.</li> </ol>
Аналітичні	Базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Метод різниць.</li> <li>2. Метод рангів.</li> <li>3. Метод балів.</li> <li>4. Методи експертної оцінки.</li> <li>5. Метод системи диференційних рівнянь.</li> </ol>

Складено на основі [77]

Розглянемо методи оцінки конкурентоспроможності підприємств детальніше.

Найбільш поширеним інтегральним спеціальним методом оцінки є метод ефективної конкуренції. Згідно даного методу найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, на яких найкраще організована робота всіх структурних підрозділів, ефективність роботи яких оцінюється ефективністю використання наявних ресурсів [20,37]. Сутність методу полягає в проведенні комплексної оцінки основних складових потенціалу підприємства які формують його конкурентоспроможність.

До першої групи відносять показники, що формують уявлення про ефективність виробничого потенціалу. До другої – показники фінансово-економічної складової потенціалу. Третя група включає показники ефективності маркетингу та збуту, четверта – якісно-цінові показники продукції підприємства.

Методика передбачає проведення поетапного розрахунку спочатку кожної складової загального показника конкурентоспроможності, а потім і самого комплексного показника конкурентоспроможності підприємства.

Перевагами даного методу є зручність його використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охопленні основних напрямів його діяльності.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ («Бостонської консалтингової групи»). Окрім матриці БКГ існує достатньо багато матричних моделей, які можуть бути використаними для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства:– матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель GE/Mc Kinsey); «Привабливість галузі/ конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM);– матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel);– матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція» тощо [64].

Методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства, передбачають оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства виходячи із споживчої цінності виробленої продукції, наприклад наведені в роботах О. С. Біляєва [4], В. В. Божкової, Л. В. Носонової [6]. Метод ґрунтується на міркуваннях щодо того, що конкурентоспроможність виробника є тим вищою, чим вищою є конкурентоспроможність його продукції. В якості показника, що оцінює конкурентоспроможність товару або послуги, використовується співвідношення двох характеристик: якості і ціни. Такий розрахунок дозволяє отримати лише обмежене уявлення щодо переваг і недоліків у роботі підприємства, а конкурентоспроможність підприємства ототожнюється виключно з конкурентоспроможністю товару.

В залежності від повноти наявної інформації запропоновано виділити три рівні у змісті, оцінці та аналізі рівня конкурентоспроможності підприємств:

- 1) аналіз і моделювання положення підприємства на ринку товарів на основі відкритої якісної інформації про інтенсивність конкуренції в галузі;
- 2) аналіз і моделювання положення підприємства на ринку товарів на основі умовно-відкритої кількісної інформації, що характеризує виробництво в галузі та товари підприємств-конкурентів;
- 3) аналіз і моделювання ефективності роботи підприємства на основі фінансових показників його роботи у поточному році (на основі облікових оцінок) та за розрахунковий період (життєвий цикл бізнесу, підприємства, товару тощо).

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові «радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «багатокутника конкурентоспроможності». Побудова багатокутників здійснюється наступним чином: коло треба поділити радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнює кількості обраних критеріїв; шкали на радіальних прямих треба градувати так, щоб всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола; значення критеріїв збільшуються по мірі віддалення від центра кола; на кожній вісі з використанням відповідного

масштабу вимірювання позуються точки, що відповідають значенням критеріїв; по точках відповідно для кожного з підприємств проводять ламану лінію, яка і формулює багатокутник.

Методи рейтингової оцінки конкурентоспроможності включають метод сум, метод шляхів та метод рангів.

Метод сум передбачає підсумовування значень оціночних показників по кожному об'єкту дослідження. Може бути використана проста і зважена оцінка конкурентоспроможності. Комплексний показник конкурентоспроможності методом простої суми визначається наступним чином:

$$K_i = \sum a_{ij},$$

Де  $K_i$  – комплексна (інтегральна) оцінка;  $a_{ij}$  –  $j$ -й оціночний показник по  $i$ -му підприємству.

При простій оцінці передбачається, що кожен фактор конкурентоспроможності однаково важливий, але зазвичай їх значимість різна. Тому коректніше використовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства, зважену за ступенем значущості кожного чинника

$$K_i = \sum a_{ij} \cdot p_j.$$

Метод відстаней дозволяє врахувати не тільки абсолютні значення оціночних показників, але і ступінь їх наближення до оптимального значення:

Методи експертних оцінок полягають в узагальненні думок експертів шляхом анкетних опитувань щодо конкурентоспроможності підприємства за такими блоками запитань:

- управління підприємством (цілі та стратегія, система мотивації, загальні цінності);
- виробництво (стан і рівень використання виробничих потужностей, гнучкість виробничих ліній, якість організації виробництва, стан НДДКР);

- маркетинг (планування, організація та контроль збуту, ступінь охоплення, умови оплати, пряма реклама продукції, згадування в ЗМІ, участь у виставках);
- кадри (вікова структура, рівень освіти, кваліфікація);
- продукт (якість, ціна, технічні параметри, надійність і гарантійний строк, повнота технічного сервісу, забезпечення запчастинами, строк служби, унікальність, патент, торгова марка, упаковка);
- продукт (якість, ціна, технічні параметри, надійність і гарантійний строк, унікальність, патент, торгова марка, упаковка);
- фінанси (частка власного капіталу, фінансовий баланс, можливість отримання кредиту).

За результатами опитування визначається рівень важливості критеріїв та середні значення показників окремого критерію, згодом узагальнюється рівень використання конкурентного потенціалу підприємства. Аналогічним чином обробляються експертні оцінки підприємств-конкурентів, і результати обробки зводяться в таблицю, за допомогою якої проводиться порівняння отриманих результатів.

Однак, слід зауважити, що найгострішою проблемою оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах є дефіцит інформації, що призводить до неповноти аналізу, використання суб'єктивних балових оцінок, високих фінансових та часових витрат на проведення дослідження рівня конкурентоспроможності тощо. Що стосується доступності інформації, то будь-який більш-менш достовірний аналіз не може бути проведений без внутрішньої інформації про підприємство, хоча частково ця проблема вирішується шляхом використання фінансової звітності, яка для акціонерних товариств є відкритою та обов'язковою для оприлюднення.

1.3 Сутність, зміст та принципи побудови стратегії конкурентоспроможності підприємства

Стратегія конкурентоспроможності, або конкурентна стратегія являє собою прагнення підприємства зайняти конкурентну ринкову позицію в галузі. Конкурентна стратегія має на меті забезпечити таке положення, яке дозволяє підприємству отримувати прибуток на довгостроковій основі, зайняти стійку та вигідну позицію, яка забезпечить здатність підприємства протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.

Іншими словами, конкурентна стратегія являє собою чітко встановлений напрям розвитку підприємства в умовах ринкового конкурентного середовища, що забезпечить формування стійких та ефективних конкурентних переваг. Стратегія конкуренції компанії включає підходи до бізнесу й ініціативи, які використовують для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення позицій на ринку. Стратегія має відповідати стратегічним намірам, мати ресурсне забезпечення та можливості для її реалізації.

Дослідженню питань побудови стратегії конкурентоспроможності підприємств присвячено роботи вітчизняних та зарубіжних авторів Г.Л. Азоева [1], Е. І. Цибульської [77], О.С. Віханського [13], М. Портера [59], Ф. Котлера [42] та інших.

Вибір конкурентної стратегії за М.Портером [59] обумовлений такими моментами: привабливістю галузі з погляду довгострокової прибутковості та аналізом чинників, що визначають відносну конкурентну позицію підприємства. Як зазначає М.Портер, вибір конкурентної стратегії повинен здійснюватися тільки з урахуванням обох моментів, кожного окремо недостатньо.

Ефективні стратегії конкуренції базуються на стійкій конкурентній перевазі, яка передбачає наявність у підприємства можливостей вищих за конкурентів у залученні покупців і боротьбі проти конкурентних сил.

О. В. Василенко визначає такі джерела конкурентних переваг [10]:

- володіння найкращим товаром на ринку;
- розвиток високоякісного обслуговування покупця;

- досягнення низьких витрат у порівнянні із конкурентами;
- наявність зручного географічного розташування;
- запатентована технологія;
- особливості продукції і стиль роботи, найбільш привабливі для покупця;
- більш короткі терміни розробки і впровадження продукції;
- добре відома марка та репутація;
- забезпечення покупців гарними споживчими властивостями.

Як зазначає О.С.Віханський [13], процес формування конкурентної стратегії підприємства включає такі етапи:

- аналіз конкурентного середовища в галузі
- оцінка стану підприємств-конкурентів
- аналіз конкурентоспроможності самого підприємства
- висновки про рівень і якість конкурентної позиції підприємства
- визначення конкурентної переваги та вибір виду конкурентної стратегії підприємства.

Після формування стратегії потрібно оцінити чи призведе вибрана стратегія до досягнення підприємством своїх цілей, що є основним оцінки обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям підприємства, то подальша оцінка її здійснюється по таких напрямках:

1. Відповідність вибраної стратегії стану і вимогам оточення.
2. Відповідність вибраної стратегії потенціалу та можливостям підприємства.
3. Прийнятність ризику, закладеного в стратегії.

Серед різноманіття стратегій можна виділити базисні (еталонні), які ґрунтуються на чотирьох підходах до зростання і пов'язані зі зміною наявного стану на бажаний одного чи кількох елементів: ринку, продукту, галузі, технології, положення підприємства всередині галузі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Характеристика базових стратегій розвитку підприємства



Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
1	2	3	4
Стратегії концентрованого зростання			
Посилення позицій	Освоєний	Освоєний	Ресегментування і репозиціонування
Розвиток ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Новий	Освоєний	Інноваційні розробки
Стратегії інтегрованого зростання			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торговельними посередниками
Стратегії диверсифікованого зростання			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
Стратегія скорочення			
Ліквідація компанії	Припинення випуску	Припинення продажів	Продаж компанії
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, надлишкового устаткування
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж окремих СОБ, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії «лідерство за витратами»

Складено автором на основі [26]

За іншим підходом конкурентні стратегії класифікують так (табл. 1.5):

Таблиця 1.5 – Класифікація конкурентних стратегій

Автор класифікації	Класифікаційні ознаки	Різновиди
А Літл	Конкурентна позиція та її	Стратегії лідерів Стратегії фірм із сильною позицією Стратегії фірм, які займають сприятливу позицію

	можливості щодо їх поліпшення	Стратегії фірм, які займають задовільну позицію Стратегії фірм, які займають незадовільну позицію
М.Портер	Конкурентна перевага на ринку	Стратегія цінового лідерства Стратегія диференціації Стратегія концентрації
Ф Котлер	Конкурентна позиція та її маркетингове спрямування	Стратегії ринкового лідера Стратегії челенджера Стратегії послідовника Стратегії нішера
Л.Раменський	Сегмент ринку та фундаментальні особливості підприємства	Силова стратегія Нішова стратегія Стратегія пристосування Піонерська стратегія

Складено автором на основі [26]

Вибір конкурентної стратегії залежить від положення підприємства, яке воно займає на ринку стосовно своїх конкурентів і свого потенціалу. Вибір конкретної атакуючої стратегії здійснює компанія, яка претендує на роль лідера. Вона повинна перетворити загальну стратегію в набір конкретних дій по розширенню частки ринку [77]:

1) Стратегія цінових знижок. Компанія, що прагне вийти на лідерські позиції, може встановлювати більш низькі ціни у порівнянні із цінами на аналогічну продукцію домінуючої компанії. Успіх стратегії припускає виконання трьох умов: претендент повинен переконати покупців у тому, що товари й послуги, які він пропонує не поступаються по якості аналогічним продуктам і послугам лідера; покупці усвідомлюють цінові розходження товарів; лідер ринку втримує ціни на тому ж рівні, не реагуючи на дії конкурента.

2) Стратегія здешевлення товарів. Претендент має можливість запропонувати продукцію середньої або низької якості по більш низькій ціні.

3) Стратегія престижних товарів. Претендент на лідерство пропонує більше якісну продукцію за цінами більш високими, в порівнянні з домінуючою компанією.

4) Стратегія товарного розширення. Претендент атакує лідера, пропонуючи покупцям широкий вибір продуктів.

5) Стратегія інновацій. Претендент може постійно пропонувати ринку нові види товарів.

6) Стратегія підвищення рівня обслуговування. Претендент пропонує клієнтам нові або більш якісні послуги.

7) Стратегія інновацій у розподілі. Претендент повинен створювати нові канали розподілу продукції.

8) Стратегія зниження витрат виробництва. Претендент повинен прагнути до зниження виробничих витрат, збільшення ефективності закупівель, скорочення витрат на робочу силу.

9) Інтенсивна реклама. Деякі претенденти атакують лідера, збільшуючи свої витрати на рекламу й просування товарів. Така стратегія виправдана лише в тих випадках, коли компанія пропонує дійсно конкурентоздатний продукт [37].

Слід зазначити, що процес формування конкурентної стратегії підприємства повинен характеризуватися комплексністю та завершеністю. Результатом аналізу публікацій сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців з даної проблематики є узагальнення процесу розробки конкурентної стратегії (табл. 1.6), хоча запропонований перелік етапів та процедур не слід вважати універсальним, оскільки у окремій реальній ситуації необхідно враховувати поточні внутрішні та зовнішні обставини. Слід зазначити, що кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з погляду розробки і реалізації конкурентних стратегій, процедур і методик.

Таблиця 1.6 – Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства

Етап	Характеристика етапів
1	2
Встановлення цілей	Розробка та встановлення коротко-, середньо- і довготермінових цілей підприємства потребує зваженого підходу, оскільки це фундамент у виборі конкурентної стратегії.
Аналіз зовнішнього середовища	Процес моніторингу організаційного оточення підприємства, що ідентифікується з поточними і майбутніми погрозами та

	сприятливими можливостями, які впливають на досягнення мети.
Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Аналіз включає дослідження двох областей організації: макросередовища (порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання: дослідження ресурсів підприємства в даній СЗГ; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації; визначення стратегічного конкурентного потенціалу по кожній СЗГ і по підприємству в цілому).
Визначення мети постановка завдань і	Реалізація обраної стратегії потребує формування набору стратегічних альтернатив, які враховують специфіку цільового ринку.

Продовження таблиці 1.6

1	2
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості / погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня); відповідність стратегічним, фінансовим цілям і обмеженням.
Планування реалізації	Розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.
Реалізація стратегічних рішень	Здійснюється у напрямках: 1) використання адміністративних важелів; 2) за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Важливо, щоб всі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів.

Складено автором на основі [25]

В роботах [63,77] зазначено, що існують чинники та умови, врахування яких в процесі розробки та реалізації конкурентної стратегії є необхідним:

– переваги та недоліки існуючої стратегії компанії, хоча при цьому можливі такі труднощі: інформація для оцінки стратегії може бути недоступною, несвоєчасною; існують розбіжності в питанні, за якими критеріями оцінювати стратегію; може виникнути опір дуже пильній оцінці стратегії;

- сутність і потужність п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів; структуру конкурентного оточення (відсутність явних лідерів; домінування декількох компаній; наявність монопольного тиску на ринок);
- розміри та сферу діяльності (стандартний чи спеціалізований бізнес; масове, серійне чи дрібне виробництво; інноваційна діяльність);
- динамічні характеристики ринку (новий швидкозростаючий ринок, ринок в період уповільнення зростання, ринок в період застою) з метою адаптації стратегії конкуренції до особливостей різних етапів життєвого циклу;
- ситуацію в галузі (конкуренція в нових і швидкозростаючих галузях; конкуренція в галузях, що знаходяться у стадії зрілості; конкуренція в галузях, що знаходяться в стані стагнації і спаду; конкуренція в роздроблених галузях; конкуренція на міжнародних ринках);
- конкурентний статус компанії, ступінь її домінування на ринку, що обумовлює виокремлення чотирьох конкурентних позицій для: аутсайдера ринку; фірм, що мають слабку і сильну конкурентні позиції; лідера ринку;
- специфіку цілей і наявність ресурсів, що дозволяє виокремити конкурентні стратегії, засновані на ролях, які грають фірми на цільовому ринку: ролі лідера ринку, претендента на лідерство, послідовника і компанії, обслуговуючої ринкову нішу.

За час свого існування компанії проходять чотири стадії орієнтації: орієнтація на товар, звертаючи мало уваги на споживачів і конкурентів; орієнтація на споживачів і звернення уваги на своїх конкурентів; концентрація на конкурентах; орієнтація на ринок в цілому, приділяючи увагу і споживачам, і конкурентам.

Незалежно від позиції на ринку, компанія повинна: уважно стежити за своїми конкурентами, обираючи найбільш ефективну конкурентну стратегію і постійно коригуючи її відповідно до швидких змін конкурентного середовища і також спостерігати за споживачами і шукати новаторські методи підвищення споживчої цінності своїх товарів або послуг, порівняно з конкурентами.

Зарубіжні та вітчизняні науковці виділяють різні етапи, методи та інструменти вибору оптимальної конкурентної стратегії. М. Портер розглядає процес вибору конкурентної стратегії як послідовність виконання таких етапів: аналіз структури і рушійних сил галузі; виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналіз видів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій [59]. В.О. Василенко та Т.І. Ткаченко для формування вибору базової конкурентної стратегії пропонують покрокову процедуру: фіксація продуктового портфелю, вибір базової конкурентної стратегії, прийняття рішень щодо реалізації обраної стратегії [10]. Ю.Б. Іванов виокремлює такі етапи вибору стратегії: оцінка стратегії, що існує, формування стратегії, оцінка ризику, вибір стратегічних альтернатив [32]. Дослідниками [38] запропоновано алгоритм вибору стратегії, який включає дві основні стадії: підготовчу та заключну (табл. 1.7):

Таблиця 1.7 – Етапи алгоритму вибору конкурентної стратегії

Етап	Можливі інструменти
I. Аналіз ринку	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінка виробництва аналогів продукції та товарів-субститутів.</li> <li>2. Розрахунок місткості ринку на основі обсягу виробництва, норми споживання, товарообороту продукції тощо.</li> <li>3. Оцінка концентрації ринку за допомогою індексу ентропії, Херфіндала-Хіршмана, індексу концентрації, індексу Ханна-Кея, дисперсії середніх чисел тощо.</li> <li>4. Аналіз адміністративних, економічних, нормативних бар'єрів.</li> <li>5. Визначення основних характеристик ринку, їх типів (олігополія, монополія тощо).</li> <li>6. Аналіз зовнішнього середовища прямого впливу (конкуренти, постачальники, споживачі, товари-субститути, потенціальні конкуренти).</li> <li>7. PEST- аналіз. Оцінка політичної стабільності в країні, аналіз стратегічної програми розвитку держави, рівня ВВП, інфляції, курсу валют, ставки рефі-нансування, рівня доходів населення, розрахунок коефіцієнта Джині, оцінка рівня життя в країні, тенденцій НДДКР, нових патентів, технологій та ін.</li> </ol>
II. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз можливостей зниження собівартості, оцінка виробничих потужностей, аналіз ефективності управління контролем, можливість зниження матеріальних запасів.</li> <li>2. Оцінка рівня кваліфікації та ефективності підготовки, аналіз системи мотивації праці, плинності кадрів, ступеню участі персоналу у</li> </ol>

	розподілі прибутків, оцінка організованості праці та культури організації. 3. Оцінка наявності власних оборотних коштів, розміру валового прибутку, прибутку від операційної діяльності, чистого прибутку. Оцінка ліквідності підприємства, фінансової стійкості.
III. Оцінка конкурентоспроможності продукції	Побудова таблиць порівняння, що містять характеристики товарів та показники ефективності діяльності підприємства, на основі яких розраховується коефіцієнт конкурентоспроможності
IV. SWOT-аналіз	1. Аналіз сильних сторін підприємства. 2. Аналіз слабких сторін підприємства. 3. Оцінка можливостей зовнішнього середовища. 4. Оцінка загроз із боку чинників зовнішнього середовища
V. Аналіз стратегічних позицій	2. Матриця McKinsey 3. Матриця BCG 4. Матриця ADL-LC 5. Матриця ShellDPM

Складено автором на основі [25]

Підготовча стадія полягає в зборі та систематизації інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, в ході якої на основі аналізу альтернативних варіантів безпосередньо обирається конкурентна стратегія.

Запропонований алгоритм вибору конкурентної стратегії на відміну від існуючих враховує можливі варіанти відбору відповідно до ситуації, що склалася на конкретному підприємстві та в його оточенні.

## Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність підприємства до реалізації наявних та потенційних виробничих, фінансових та управлінських можливостей ведення конкурентної боротьби за цільові ринки шляхом стабільно ефективного використання матеріальних та нематеріальних ресурсів у напрямі задоволення потреб споживача.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю до розвитку і можливістю виробляти товари, що відповідають вимогам галузевого ринку за умови якнайкращого використання всіх наявних ресурсів.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства базується на принципах комплексності, системності, об'єктивності, динамічності, оптимальності та безперервності.

Стратегія конкурентоспроможності, або конкурентна стратегія являє собою прагнення підприємства зайняти конкурентну ринкову позицію в галузі та має на меті забезпечити таке положення, яке дозволяє підприємству отримувати прибуток на довгостроковій основі, зайняти стійку та вигідну позицію, яка забезпечить здатність підприємства протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.

Аналіз літературних джерел дозволив визначити такі завдання дослідження конкурентоспроможності та побудови стратегії конкурентоспроможності підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»:

- охарактеризувати діяльність підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та проаналізувати його фінансовий стан;
- провести оцінку зовнішнього та внутрішнього конкурентного середовища ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»;
- провести оцінку рівня конкурентоспроможності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»;
- запропонувати практичні рекомендації щодо формування та основних напрямків стратегії конкурентоспроможності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».



## 2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРИСТВА «ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД» (ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»)

### 2.1 Організаційна структура та опис діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ІНТЕРПАЙП  
НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД» (ПАТ  
«ІНТЕРПАЙП НТЗ») [52] – найбільший в південно-східній частині Європи  
виробник і постачальник сталевих труб широкого спектру застосування.

До складу заводу входять 3 виробничі цехи з випуску сталевих труб, які  
мають в своєму складі 2 установки із пілігримовими станами, установку із  
трюхвалковим розкатним станом, трубопрокатний агрегат ТПА-140 з двома  
станами подовжнього прокату, стани холодного періодичного подовжнього  
прокату труб, 2 волочильних стани, а також сучасні ділянки обробки труб.  
Основний виробничий майданчик Товариства розташований на території  
Індустріального району (м. Дніпро), і прилягає до Придніпровської  
залізничної магістралі. Завод виробляє і поставляє більше 1200 типорозмірів  
сталевих труб діаметром від 10 до 377 мм, в т.ч.:

- труби сталеві безшовні гарячodeформовані;
- труби обсадні та муфти до них;
- труби сталеві безшовні холодnodeформовані загального  
призначення, а також високої та особливо високої точності;
- труби підшипникові.

Також завод виготовляє понад 100 типорозмірів цільнокатаних  
залізничних коліс різної конфігурації для вантажних та пасажирських вагонів,  
швидкісних експресів, електропоїздів в розмірному ряду зовнішніх діаметрів  
від 650 до 1225 мм, бандажів для локомотивів, вагонів метрополітену,

трамваїв; суцільнокатані залізничні колеса; залізничні бандажі; залізничні осі та колісні пари. Окрім того, підприємство виготовляє заготовки тягових шестерень для електровозів, колісні центри та іншу продукцію для залізничного і муніципального транспорту.

Сучасні технології та обладнання, система контролю якості і випробувань продукції забезпечують постачання труб, які відповідають технічним вимогам споживачів та повністю відповідають вимогам національних і міжнародних стандартів.

Основним видом господарської діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» є виробництво та реалізація металевих труб, суцільнокатаних коліс, кільцевих виробів та бандажів.

Основною метою діяльності підприємства є організація ефективної господарської діяльності для отримання прибутку.

Стратегія ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» спрямована на 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.

Стратегічною метою ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» в галузі якості є досягнення лідируючого положення на ринках з виробництва високоякісної продукції, яка повністю задовольняє вимоги та очікування споживачів, шляхом суворого виконання узгоджених вимог. Тому ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» послідовно реалізує стратегію технічного та економічного розвитку, яка направлена на підвищення конкурентоспроможності продукції і зміцнення позицій підприємствоу на ключових ринках. Її основними напрямками є: впровадження у виробництво нових розробок, модернізація обладнання, розширення сортаменту продукції, подальше підвищення її якості, експлуатаційних та споживчих властивостей.

Підприємство ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» характеризується досить розвиненою організаційною структурою (ДОДАТОК А) та виробничою структурою (рис.2.1):



Рис 2.1 – Виробнича структура ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Дані про обсяг виробництва і реалізації продукції ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» наведено в табл. 2.1. та табл. 2.2:

Таблиця 2.1 – Обсяг виробництва ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у 2018 р.

Найменування	тис.тон
Труби безшовні гарячедеформовані для котлів високого тиску	0,527
Труби безшовні гарячедеформовані підшипникові	0,081
Труби сталеві безшовні гарячедеформовані	118,903
Труби обсадні та муфти до них	143,523
Труби безшовні холоднодеформовані підшипникові	0,113
Труби сталеві безшовні холоднодеформовані	16,792
Труби сталеві безшовні холоднотягнуті підвищеної точності для заглибних електронасосів і заглибних електродвигунів	1,192
Колеса	133,920
Бандажі	3,122
Осі для колісних пар	7,535
Всього	425,706

Таблиця 2.2 – Обсяг реалізації ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у 2018р.

Найменування	Обсяг реалізації	
	тис.тон	тис.грн.
Всього по підприємствоу	416,95	13 664 542,06
Колесопрокатний цех, в т.ч.		
колеса	135,11	4 447 945,89
кільця і бандажі	2,89	98 218,90
Труби - всього, в т.ч.	272,39	8 446 301,65
Трубний №3	34,76	1 040 472,41
Трубний №4	185,84	6 159 227,48
Трубний №5	51,79	1 246 601,76
Ремонтно-механічний цех, в т.ч.	9,44	346 184,11
осі для колісних пар	6,35	193 986,11
колесні пари	3,08	152 198,00
Допоміжна реалізація	413	600,41
Соціальна сфера		10 510,00

Проаналізуємо фінансовий стан ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» і визначимо основні показники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, для чого використаємо дані офіційної фінансової звітності (ДОДАТКИ Б–Д). Основні показники господарської діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» в 2016–2018 рр. ( тут і далі – на кінець року) наведено на рис. 2.1:

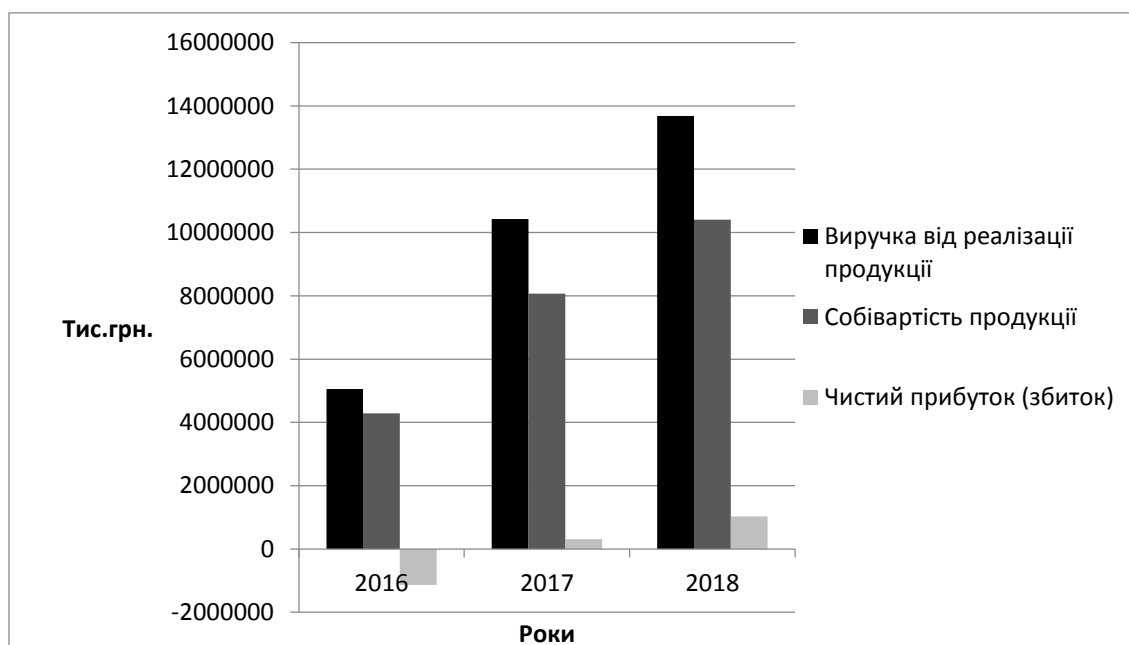


Рис. 2.1 – Основні показники господарської діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Аналіз даних рис. 2.3 показав, що впродовж 2016–2018 рр. виручка від реалізації продукції ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та собівартість реалізованої продукції зростали, що можна пояснити збільшенням цін на енергоносії та зміною економічної кон'юнктури. Можна зробити висновок про успішну діяльність підприємства, оскільки після збиткового 2016 р. спостерігається різке зростання виручки від реалізації продукції та наявність позитивного результату діяльності - чистого прибутку, який в 2017 – 2018 рр. має тенденцію до зростання.

Можна побачити зростання загального розміру активів ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» впродовж 2017–2018 рр., причому більш активне зростання демонструють оборотні активи (табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – Динаміка активів ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за 2016–2018 рр., тис грн.

Показники, тис.грн	Роки			Темпи росту	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Необоротні активи	3464790	3451062	3483486	0,996	1,009
Оборотні активи	8515313	12817959	15584068	1,505	1,216
Усього активів	11980103	16269021	19067614	1,358	1,172

Можна побачити, що величина необоротних активів ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» впродовж 2016 – 2018 рр. змінюється незначно.

В структурі активів зменшилась питома вага необоротних активів з 28,92 % у 2016 р. до 18,27% у 2018 р., та зросла частка оборотних активів до 81,73% у 2018р. (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – Структура активів ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Назва показників	Структура,%			Темпи росту	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Необоротні активи	28,92	21,21	18,27	0,73	0,86
Оборотні активи	71,08	78,79	81,73	1,11	1,04
Усього активів	100	100	100		

**Власний капітал** характеризується простотою залучення, забезпеченням більш стабільного фінансового стану і сприяє зниженню ризику банкрутства. Від того, наскільки оптимальним є співвідношення власного і позикового капіталу, залежить фінансовий стан підприємства. Необхідність у власному капіталі зумовлена вимогами самофінансування підприємств, оскільки він є основою їх самостійності та конкурентоспроможності. Особливість власного капіталу полягає в тому, що він інвестується на довгостроковій основі і піддається найбільшому ризику. Чим вищою є його частка в загальній сумі капіталу і менша частка позикових коштів, тим вищий буфер, що захищає кредиторів від збитків, а отже, менший ризик втрат.

Однак потрібно враховувати, що власний капітал обмежений у розмірах. Крім того, фінансування діяльності підприємства тільки за рахунок власних коштів не завжди вигідне для нього, особливо в тому разі, коли виробництво має сезонний характер. Тоді в окремі періоди будуть накопичуватися великі кошти на рахунках у банку, а в інші їх буде бракувати. Слід також мати на увазі, що якщо ціни на фінансові ресурси невисокі, а підприємство може забезпечити вищий рівень віддачі на вкладений капітал, ніж платить за кредитні ресурси, то, залучаючи позичкові кошти, воно може контролювати більші грошові потоки, розширити масштаби своєї діяльності, підвищити рентабельність власного (акціонерного) капіталу.

Разом з тим, необхідно враховувати, що пропорційно зростанню частки позикового капіталу зростає ризик зниження фінансової стабільності і платоспроможності підприємства, знижується прибутковість сукупних активів за рахунок виплачуваного позикового процента. До недоліків цього джерела фінансування треба також віднести складність процедури залучення, високу залежність позикового процента від кон'юнктури фінансового ринку і збільшення у зв'язку з цим ризику зниження платоспроможності підприємства.

Проаналізуємо динаміку джерел капіталу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 – Динаміка капіталу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», тис. грн.

Назва показника	Роки			Темпи росту	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Зобов'язання	11506514	15484286	17954172	1,35	1,16
Власний капітал	473589	784735	1113442	1,66	1,42
Усього пасивів	11980103	16269021	19067614	1,36	1,17

Можна побачити, що впродовж 2016–2018рр. темпи росту показників капіталу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» мали тенденцію до зростання, однак темпи зростання показників в 2018 р. уповільнились.

В структурі джерел капіталу (табл. 2.6) значна частка належить зобов'язанням; питома вага власного капіталу впродовж досліджуваного періоду зростає, але її величина не перевищує 6%, що свідчить про підвищення ступеня фінансової залежності підприємства від зовнішніх кредиторів.

Таблиця 2.6 – Структура капіталу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», %.

Назва показника	Роки			Темпи росту	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Зобов'язання	96,05	95,18	94,16	0,99	0,99
Власний капітал	3,95	4,82	5,84	1,22	1,21
Усього пасивів	100	100	100		

Рентабельність показує, наскільки є прибутковою діяльність підприємства, тому, чим вище коефіцієнт рентабельності, тим ефективніше сама діяльність. Основні розрахункові формули показників рентабельності наведено в табл.Е.1 ДОДАТКУ Е. Відповідно компанія повинна завжди прагнути до найбільш високих показників, а керівництвом повинні бути визначені шляхи підвищення рентабельності. При низькій рентабельності на підприємстві необхідно прискорити оборот активів. Віддачу власного капіталу можна підвищити, збільшивши в складі сукупного капіталу частку позикових коштів. При цьому, рентабельність активів стає вище, коли стає вище і прибутковість продукції, також буде вище віддача всіх необоротних активів,

швидкість обороту даних оборотних активів, коли будуть нижчими загальні витрати на одну одиницю продукції і витрати по основних економічних елементів (матеріалів, засобів праці).

На динаміку і рівень показників рентабельності впливає вся сукупність виробничо-господарських факторів: ступінь використання виробничих ресурсів; рівень організації управління та виробництва; структура самого капіталу, а також джерел; якість, структура і обсяг продукції; витрати на собівартість виробів і виробництво; напрямок використання прибутку. Дослідимо ефективність використання капіталу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та оцінимо показники рентабельності (табл. 2.7):

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», %

Назва показників	Роки			Темпи росту
	2016	2017	2018	2018/2017
Рентабельність активів	-9,96	2,62	7,28	2,78
Рентабельність власного капіталу	-109,00	49,81	171,03	3,43
Рентабельність основних засобів	-41,22	10,74	34,29	3,19
Рентабельність продукції	-22,49	3,01	7,51	2,50
Рентабельність основної діяльності	-26,48	3,88	9,87	2,54

Можна побачити, що показники рентабельності в 2016 р. мають від'ємні значення (внаслідок збитку), що свідчить про низьку ефективність використання власних коштів акціонерів та зниження ступені привабливості суб'єкта господарювання для вкладень коштів акціонерів; але у 2017-2018рр. всі показники рентабельності мають позитивні значення та збільшуються, що можна пояснити збільшенням обсягів виробництва підприємства. Найбільші абсолютні величини та темпи росту демонструють рентабельність власного капіталу (3,43), та рентабельність основних засобів (3,19).

Але в цілому, можна зробити висновок про позитивні тенденції рівня рентабельності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

Однак слід зазначити, що для обґрунтованих висновків по результатам розрахунку коефіцієнтів рентабельності необхідно враховувати такі аспекти:



1. Часовий аспект – коефіцієнти рентабельності статичні, та відображають результативність роботи окремого звітного періода та не враховують перспективну віддачу від довгострокових інвестицій. Тому необхідно оцінювати показники рентабельності в динаміці.

2. Неспівставність розрахунків – чисельник та знаменник в розрахунках рентабельності виражені в «нерівноцінних» грошових одиницях.

3. Проблема ризику – висока рентабельність може бути досягнута ціною ризикованих дій, тому паралельно для повноцінного аналізу ефективності необхідно проаналізувати показники фінансової стійкості, ділової активності тощо.

Платоспроможність визначається за даними балансу підприємства на основі характеристик ліквідності оборотних активів, тобто часу, необхідного для їх перетворення їх у готівку, як джерел засобів для погашення короткострокових зобов'язань. Основними з них і коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності. Розрахункові формули показників ліквідності наведено в табл.Е.2 ДОДАТКУ Е.

Використаємо дані звітності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та розрахуємо значення коефіцієнтів ліквідності за 2016 – 2018рр. (табл. 2.8):

Таблиця 2.8 – Показники ліквідності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Назва показників	Роки			Темпи росту	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття )	1,09	1,10	0,89	1,01	0,82
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,10	1,07	0,89	10,36	0,84
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,005	0,024	0,035	4,77	1,47

Коефіцієнт загальної ліквідності свідчить про можливість підприємства погасити поточні зобов'язання. Можна спостерігати погіршення цього показника впродовж 2016 – 2018 рр., що свідчить про зменшення ліквідності

балансу, зокрема у 2018 р. значення коефіцієнту покриття менше за критичне, що свідчить про неліквідність балансу.

Коефіцієнт швидкої ліквідності враховує якість оборотних активів і є більш суворим показником ліквідності, оскільки при його розрахунку враховуються найбільш ліквідні поточні активи та характеризує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умов своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Зазначимо, що коефіцієнт швидкої ліквідності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» не має чіткої тенденції зміни.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує негайну здатність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість. Слід відзначити, що впродовж 2016 – 2018рр. спостерігається зростання цього показника, але все одно його значення не відповідає нормативному (має перевищувати 0,2).

В цілому можна відмітити незадовільний рівень ліквідності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». Для покращення показників ліквідності і платоспроможності підприємства можна запропонувати такі заходи:

1. Введення управління запасами підприємства з метою оптимізації запасів матеріалів, незавершеного виробництва та готової продукції. Оптимізація рівня запасів має вплинути на перерозподіл обігових коштів підприємства, в результаті чого очікується збільшення величини ліквідних грошових коштів та зменшення величини неліквідних виробничих запасів.

2. Для підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємству необхідно планувати свою фінансову діяльність та контролювати виконання фінансових планів.

Оптимізація ліквідності підприємства реалізується за допомогою оперативного механізму фінансової стабілізації – системи заходів спрямованих, з одного боку, на зменшення фінансових зобов'язань, а з іншого – на збільшення грошових активів, що забезпечують ці зобов'язання.

Збільшити суму грошових активів можна за рахунок рефінансування дебіторської заборгованості (шляхом факторингу, врахування та дисконтування векселів, форфейтингу, примусового стягнення); прискорення

оборотності дебіторської заборгованості (шляхом скорочення термінів комерційного кредиту); оптимізації запасів товарно-матеріальних цінностей (шляхом встановлення нормативів товарних запасів методом техніко-економічних розрахунків); скорочення розмірів страхових, гарантійних та сезонних запасів на період перебування підприємства у фінансовій кризі.

Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток має забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів. Розрахункові формули показників фінансової стійкості наведено в табл.Е.3 ДОДАТКУ Е. Показники фінансової стійкості ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» наведено в табл. 2.9:

**Таблиця 2.9 – Оцінка показників фінансової стійкості**

Назва показника	Роки			Норматив	Темпи росту	
	2016	2017	2018		2013/2012	2014/2013
1. Коефіцієнт автономії	0,04	0,05	0,06	>0,5	1,22	1,21
2. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,96	0,95	0,94		0,99	0,99
3. Коефіцієнт фінансової залежності	25,30	20,73	17,12	<2	0,82	0,83
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,44	1,43	-1,67	>0.5	1,00	-1,17
5. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,04	0,05	0,06	>1	1,23	1,22
6. Коефіцієнт фінансового ризику	3,17	2,14	0,37	<0.3	0,68	0,17
7. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,08	0,09	-0,12	>0.1	1,10	-1,36
8. Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	1,06	1,10	0,15	зростання	1,04	0,13
9. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,89	0,83	0,31	0,4-0.5	0,94	0,38
10. Коефіцієнт покриття інвестицій	0,35	0,28	0,09	0.75-0.9	0,81	0,30

Загальний аналіз показників фінансової стійкості підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» свідчить про незадовільний стан фінансової стійкості.

Слід зазначити незадовільні значення показників фінансової стійкості, значну залежність від кредиторів; крім того, розрахунки показали від'ємне значення власного оборотного капіталу, яке свідчить про неспроможність підприємства вчасно розраховуватись за своїми поточними зобов'язаннями та про недостатню фінансову стійкість, оскільки в цьому випадку певна частина необоротних активів фінансується за рахунок поточних зобов'язань.

Тому необхідно розробити стабілізуючі заходи для покращення ситуації, якими можуть бути скорочення поточних зобов'язань; збільшення джерел власного капіталу; додаткове залучення довгострокових засобів, орієнтованих на розширення виробництва.

Вирішення проблеми підвищення фінансової стійкості і ліквідності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та збільшення наявності власних коштів є реальним і можливим перш за все за рахунок подальшого збільшення обсягу реалізації продукції, розмірів прибутку та підвищення рівня прибутковості.

Шляхами підвищення фінансової стійкості підприємства можуть бути:

- підвищення ефективності використання основних фондів підприємства;
- підвищення інтенсивності використання оборотних активів підприємства;
- підвищення продуктивності праці;
- подальше збільшення обсягів реалізації товарів;
- зниження матеріальних операційних витрат;
- розширення ринку збуту продукції (в);
- залучення інвестицій (кредитів) тощо.

Практичне застосування запропонованих заходів стабілізації підприємства буде сприяти успішному вирішенню завдань

платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства на сучасному етапі розвитку .

Стійкий фінансовий стан підприємства в ринкових умовах значною мірою обумовлюється його діловою активністю. Ділова активність підприємства проявляється через розширення ринків збуту продукції, підтримання ділової репутації (іміджу), вихід на ринок праці і капіталу тощо. Розрахункові формули показників ділової активності наведено в табл.Е.4 ДОДАТКУ Е

Показники ділової активності визначають ефективність використання активів підприємства, послідовність політики управління виробничими запасами та запасами готової продукції тощо (табл. 2.10):

Таблиця 2.10 – Показники ділової активності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Назва показника	Роки			Тенденція зміни показника	Темпи росту	
	2016	2017	2018		2017/2016	2018/2017
Фондовіддача	1,83	3,57	4,57	позитивна	1,95	1,28
Оборотність оборотних активів	0,44	0,74	0,80	позитивна	3,42	1,37
Оборотність власного капіталу	4,85	16,57	22,77	позитивна	1,67	1,08
Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	0,27	0,87	0,88	негативна	3,22	1,01
Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	3,70	1,15	1,14	негативна	0,31	0,99
Період оборотності дебіторської заборгованості, дні	97,36	313,72	316,13	негативна	3,22	1,01
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,57	5,83	1,03		10,21	0,18
Період оборотності кредиторської заборгованості, дні	630,17	61,71	350,99		0,10	5,69
Коефіцієнт оборотності запасів	6,96	9,15	8,92	позитивна	1,31	0,97
Оборотність запасів, дні	51,69	39,35	40,38	позитивна	0,76	1,03

Тривалість операційного циклу, днів	149,05	353,08	356,51	позитивна	2,37	1,01
Тривалість фінансового циклу, днів	-481,11	291,37	5,52	позитивна	-	0,02

Підвищення інтенсивності використання основних елементів активів є позитивною тенденцією, адже вивільнена частина фінансових ресурсів може бути спрямована за іншими напрямками. Аналіз ділової активності дозволяє оцінити ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства. Фондовіддача свідчить про ефективність використання основних засобів. Показник вказує на те, скільки послуг або товарів було надано чи виготовлено із залученням кожної гривні основних засобів. Нормативною тенденцією є висхідна динаміка показника.

Оборотність активів вказує на ефективність використання усіх активів підприємства. Значення показника означає суму чистого доходу, що генерує кожна гривня вкладених у підприємство коштів. Однозначно позитивною тенденцією є збільшення значення коефіцієнту у динаміці.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу вказує на ефективність використання капіталу власників та свідчить про його продуктивність. Значення показника означає суму товарів та послуг (без врахування ПДВ), що було виготовлено та вироблено на заучені кошти акціонерів. Позитивною динамікою є зростання значення коефіцієнту.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує на інтенсивність обертання заборгованості дебіторів перед підприємством. Високе значення показника свідчить про ефективну політику управління відносинами з постачальниками. Так низька сума заборгованості може свідчити, що підприємство надає комерційні кредити лише надійним клієнтам, вибудувало ефективні відносини з державними органами, оптимізувало інші сфери, в яких виникає дебіторська заборгованість. Позитивним є підвищення значення показника. Період погашення дебіторської заборгованості – нормативним є скорочення тенденції.

Період погашення кредиторської заборгованості свідчить про ефективність залучення кредиторської заборгованості. Збільшення значення показника є позитивною тенденцією, адже підприємство фінансує власну діяльність за рахунок кредиторів – постачальників сировини та матеріалів, бюджету і т.д. Ризиками значного періоду погашення кредиторської заборгованості є погіршення ділової репутації серед постачальників, застосування штрафних санкцій з боку держави, зниження продуктивності праці серед працівників і т.д.

Коефіцієнт оборотності запасів вказує на ефективність поточної політики управління запаси. Висока оборотність свідчить про продуманість тактики формування виробничих запасів, запасів готової продукції тощо. Високі показники реалізації товарів та послуг при швидкій оборотності вказує на те, що період перебування запасів на складі є низьким, тобто відбувається мінімізація логістичних витрат.

Період одного обороту запасів вказує на тривалість одного обороту запасів. Позитивним є скорочення цього періоду.

Період операційного циклу означає період впродовж якого сировина та матеріали набувають грошової форми. Позитивною тенденцією є низхідна динаміка.

Період фінансового циклу означає період обороту коштів підприємства. Позитивною тенденцією є скорочення показника, проте якщо значення є нижчим нуля, то це свідчить про недостатній обсяг грошових ресурсів для вчасного розрахунку із кредиторами.

Отже в цілому можна зробити висновок про нестабільність показників ділової активності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

## 2.2 Аналіз конкурентного середовища ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Невід'ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток конкурентного середовища – сукупності зовнішніх стосовно конкретного

підприємства чинників, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі.

Конкурентне середовище є результатом і умовою взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальноринкову ситуацію. Важливо те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але насамперед – відносинами між ними.

Проаналізуємо зовнішнє конкурентне середовище підприємства та розглянемо такі фактори:

1. Вплив політичної ситуації в Україні можна охарактеризувати за допомогою можливих змін економічного курсу, змін у зовнішній політиці та в законодавстві, їх передбачуваності.

Зміна економічного курсу України відбулась у 2014 р. з початком воєнних конфліктів з Росією. Це призвело до ускладнень товарообміну між країнами, ліквідації квот та введення мит. Можна побачити, що із зростанням обсягу експортно-імпортних операцій, імпорт постійно випереджує експорт, а їх різниця досягає близько 8% ВВП. З 2014 р. Україна різко змінила політичний та економічний курс, про що свідчать зміни як у експорті, так і в імпорті держави. В табл. 2.11 наведено дані щодо величини експорту та імпорту України за 2012 – 2018 рр. [54]. Можна побачити, що експорт зростає у країни Європи та Азії, водночас експорт до країн СНД стрімко зменшується, а великих змін у торгівлі з Африкою та Америкою не відбувалось (рис 2.3., рис. 2.4) [9].

Таблиця 2.11 – Зовнішньоторговий баланс України (2012–2018рр).

Номінальний ВВП за рік	Експорт			Імпорт		Сальдо (експорт – імпорт)	
	млн. грн.	млн. грн.	% ВВП	млн. грн.	% ВВП	млн. грн.	% ВВП
2012	1408889	717347	50.9	-835394	-59.3	-1 18047	-8.4
2013	1454931	681899	46.9	-805662	-55.4	-123763	-8.5
2014	1566728	770121	49.2	-834133	-53.2	-64012	-4.1



2015	1979458	1044541	52.8	-1084016	-54.8	-39475	-2.0
2016	2383182	1174625	49.3	-1323127	-55.5	-148502	-6.2
2017	2982920	1430230	47.9	-1618749	-54.3	-188519	-6.3
2018	3558706	1608890	45.2	-1914893	-53.8	-306003	-8.6

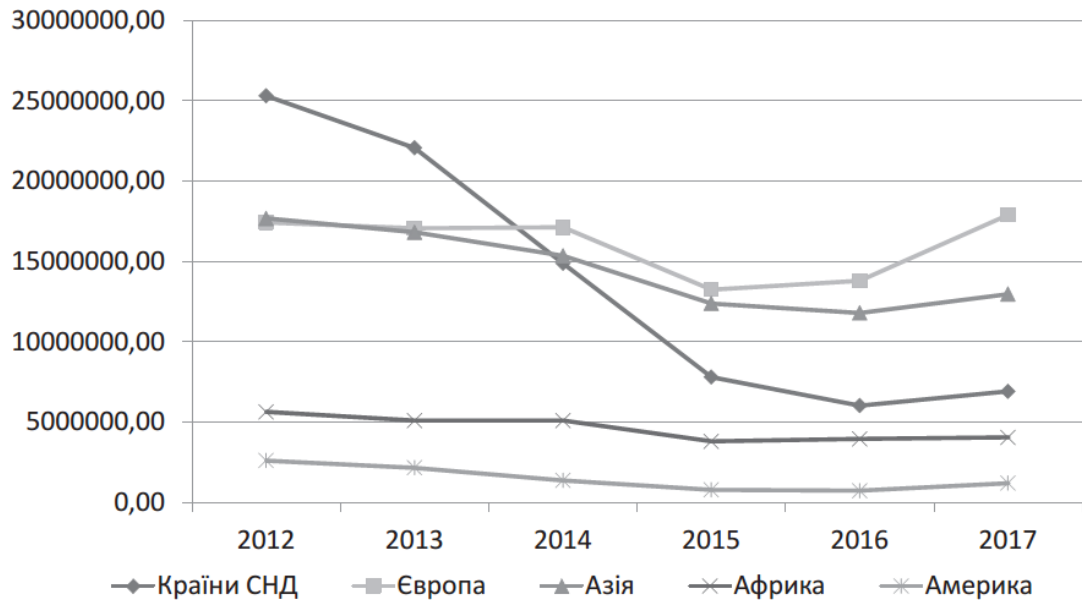


Рис. 2.3 – Експорт України, тис. дол. США

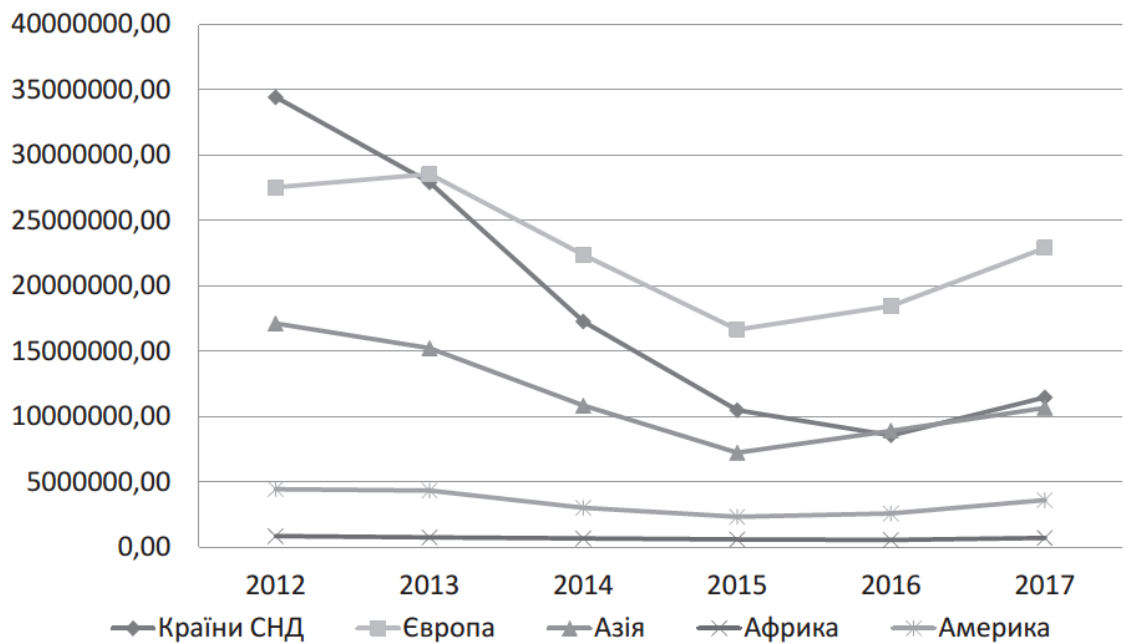


Рис. 2.4 – Імпорт України, тис. дол. США

Слід зазначити, що імпорту з країн Європи та Азії, а продукція з країн СНД все менше потрапляє на українські ринки, хоча у 2017 р. порівняно з 2016 р. імпорту 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%. Зазначимо, що значних змін імпорту з країн Африки та Америки не відбувалось .

Традиційно в українському експорті металевих труб основне місце займають сталеві труби, обсяги експорту яких впродовж 2012 – 2016 рр. постійно знижувались. Але, починаючи з 2017р., у зв'язку із зростанням світових цін на нафту, обсяги видобутку нафти та кількість нових свердловин зростали, що призвело до зростання попиту на нафтогазопромислові (обсадні та насосно-компресорні) та магістральні труби (ДОДАТОК Ж).

Взагалі необхідно зазначити, що торговельні відносини України з багатьма країнами погіршилися, про що свідчать скорочення загальних сум експорту та імпорту (рис. 2.2., 2.3). Внаслідок цього впродовж 2012 – 2018рр. Україна має від'ємне сальдо, винятком є лише 2015 рік.

Постійні зміни в законодавстві, які залежать від впливу та вимог економічних, політичних союзів та кредиторів, зокрема МВФ, ЄС та ЄБРР, 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.

2. Сучасний стан економіки України можна охарактеризувати за допомогою таких факторів: 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 Міністерства Фінансів України (рис.2.4), можна спостерігати падіння ВВП України ( в доларовому виразі) впродовж 2012–2015 рр., а зростання ВВП спостерігається лише з 2016р. [11]. Падіння ВВП свідчить про скорочення виробництва, погіршення економічної ситуації в Україні, падіння курсу гривні.

Зростання цін, або інфляція, характеризується індексом споживчих та виробничих цін, які наведені в табл. 2.12 [55].

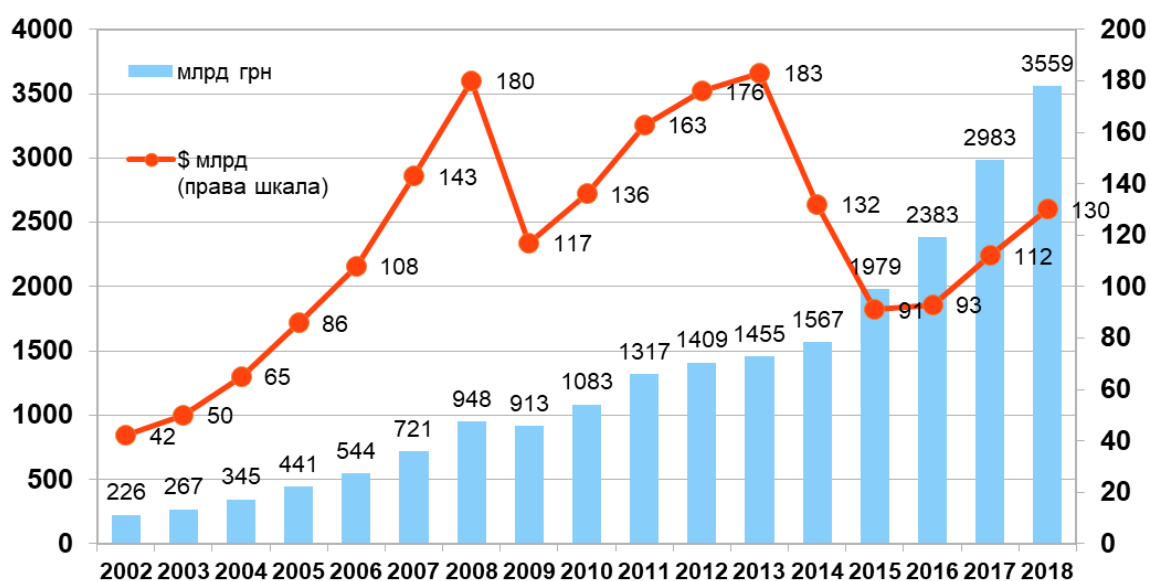


Рис. 2.4 – ВВП України

Таблиця 2.12 – Показники інфляції в Україні за 2012 – 2018 рр.

Показники	Роки						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
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	

Індекс цін виробників показує, як зміна цін на сировину впливає на виробників, а також наскільки змінилась купівельна спроможність національної валюти. Індекс споживчих цін показує зміну вартості життя в країні, а також є раннім індикатором споживчої інфляції, а за статистичними даними, що представлені в табл. 2.9, можна побачити, що темпи інфляції зростають щороку.

Так, ціни виробників у 2017 р. порівняно з 2016 р. збільшились на 16,6%, а у 2016 р. порівняно з 2015 р. – на 35,8%. З початку березня 2018 р. ставка рефінансування (облікова ставка НБУ, або ставка рефінансування – норма відсотка, що стягується національним банком України під час рефінансування

комерційних банків) становить 17%, а у березні 2017 р. її значення дорівнювало 14%.

Рекордним можна вважати значення ставки у 30% в березні 2015 р., а вже у 2016 р. ставка знизилась до 22%. Нині ставка знов починає зростати. Це завдає негативного впливу на підприємства України, що отримують кредит у комерційних банків, які отримують кошти від центрального банку.

За даними, наведеними в табл. 2.13, можна спостерігати падіння курсу гривні до долара США за першою групою класифікатора. У 2018 р. гривня впала на 3,28% порівняно з 2017 р. Найбільш значне падіння гривні відбулось у 2015 р. порівняно з 2014 р., (на 102,15%).

Таблиця 2.13 – Відношення курсу гривні до курсу долара США (за 100 доларів) [22]

Дата	31 .01 2012р.	31 .01 2013 р.	31 .01 2014р.	30 .01 2015 р	29.01 2016 р	31 .01 2017 р	31 .01 2018 р.
Офіційний курс, грн.	798,97	799,3	799,3	1 615,78	2 515,18	2 711,90	2 800,88

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

У зв'язку з довготривалістю виконання укладених контрактів, неврегульованістю цінової політики на енергоносії і, внаслідок, на інші матеріали, зростання інфляції безпосередньо впливає на фінансові результати роботи підприємства. Тому ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» використовує метод індексації середньої вартості відповідної продукції у світі на час укладення договору на середній ймовірний розмір збільшення ціни сировини та інших складових, виходячи з поточної тенденції зміни цін на ці продукти/послуги за останні 5 років, а також шляхом укладення контрактів на закупівлю

сировини/комплектуючих за фіксованими цінами на певний період часу. Проте, вважаючи на те, що зміни вартості енергоносіїв, сировини та інших комплектуючих є непередбачуваними, то здійснення підприємством означених вище заходів не є гарантією усунення цього ризику [41].

По результатам аналізу розвитку ринку праці в Україні можна зробити такі висновки: середньооблікова кількість штатних працівників на підприємствах України зменшується щороку, водночас зростають коефіцієнти обігу робочої сили (як прийому, так і звільнення) [9]. Це означає, що все частіше українці звільняються у пошуках нової праці. Середньомісячна заробітна плата зростає, але більш повільними темпами, ніж індекс інфляції. Крім того, слід відзначити, що у 2016 та 2017 рр. зростала кількість безробітних, а кількість зайнятого населення має тенденцію до зниження з 2013 р., що можна пояснити трудовою міграцією населення, неформальним працевлаштуванням тощо [41].

Іншим фактором є рівень розвитку фондового ринку. Фондовий ринок України є слабо розвинутим. Обсяг біржових контрактів з цінними паперами під час проведення торгів скорочується. На кінець 2017 р. діяло лише 8 фондових бірж, а тільки 3 з них мають досить великі обсяги торгів. Основна частина торгів проводиться на позабіржовому ринку [57].

3. Соціальне середовище можна відобразити через демографічні зміни, кількість постійного населення та міграційний рух. Згідно з даними Державної служби статистики, населення України скорочується щороку, відбувається сильний міграційний рух. У 2017 р. порівняно з 2012 р. населення скоротилось на 3146 506 осіб. В середньому 1,2% населення України мігрує. Однак дані з Державної служби статистики не є вичерпними, тому що фіксують лише документально оформлену міграцію, та не враховують короткострокову (сезонну) міграцію населення, а також нелегальних українських працівників за кордоном [27].

4. Вплив технологій, як фактору зовнішнього середовища, 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 брукт. Негативними факторами електросталеплавильного виробництва є дефіцит брукту, погіршення його хімічних та фізичних властивостей, нестача чистої первородної шихти [83].

В Росії групою компаній «Ферро-технолоджі» за участю науково-дослідних організацій розроблено та випробувано новий метод виплавки сталі, а саме метод рідкофазного відновлення ORIEN. Він звільняє металургію від застосування коксу, агломерату, залізородних 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 [55]. Україна не має доступу до нових технологій. Металургійна промисловість в Україні повільно втрачає позиції на світовому ринку.

5.Ринкове оточення (характеристики ринку, можливості розвитку компанії, п'ять сил Портера). 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 р. 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 р. становили 24218 тис.т. У жовтні 2017 р. ця цифра зменшилась до 16 138 тис.т [72].

Проаналізуємо можливості розвитку компанії. Компанія «ІНТЕРПАЙП» є вертикально-інтегрованою компанією, що містить у своєму складі підприємство з обробки сировини «ВторМет», підприємство з переробки сировини в заготівку «сталь», а також три підприємства з переробки заготівки в трубну або колісну продукцію «НТЗ», «НМТЗ», «НІКО ТЬЮБ». Подальше розширення неможливо.

Проаналізуємо зовнішнє середовище за допомогою PEST-аналізу [84] – інструменту, призначеного для виявлення політичних (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society) і технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища, що можуть вплинути на стратегію розвитку металургійної промисловості (табл. 2.14):

Таблиця 2.14 – PEST-аналіз металургійної промисловості України

Політичні фактори	Економічні фактори	Соціальні фактори	Технологічні фактори
<p>1.Чергові вибори Президента України з відповідним відволіканням центрів впливу та бюджетних коштів</p> <p>2.Необхідність додержання норм СОТ в законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту-експорту</p> <p>3.Понад 90 % металургійних підприємств є приватизованими, що практично виключає державне регулювання</p> <p>4.У зв'язку з вступом до СОТ можливості державного регулювання в питаннях стосовно конкуренції значно обмежені</p> <p>5.Надмірна політизація суспільства</p> <p>6. Недовіра суспільства до влади та її органів</p>	<p>1.Позитивна динаміка ВВП</p> <p>2.Загрозливо висока інфляція</p> <p>3. Нестабільний курс гривні</p> <p>4. Висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування комерційних банків</p> <p>5.Низький платіжнеспроможний попит внутрішнього ринку</p> <p>6.Криза у світовій фінансовій системі</p> <p>7. Нестача обігових коштів у підприємств</p> <p>8.Неконтрольоване зростання цін на товари та послуги природних монополій (сировина, енергоресурси)</p> <p>9. Недостатній обсяг інвестицій у металургійній промисловості</p> <p>10. Високий рівень матеріало- і енергоємності продукції, що випускається</p> <p>11. Низька рентабельність виробництва</p> <p>12. Фактична відсутність конкуренції як стимулювального чинник</p>	<p>1.Скорочення працездатного населення</p> <p>2. Зменшення чисельності фахівців і робітників у найбільш промислових регіонах</p> <p>3. Недооцінка ролі трубно-промислової як основи економічної та соціальної захищеності значної частини населення</p> <p>4. Зниження привабливості праці на металургійних підприємствах.</p> <p>5.ЗМІ не приділяють належну увагу проблемам металургії і сучасних прогресивних принципів діяльності підприємств.</p> <p>6. Немає чітко вираженої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності</p> <p>7. Значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника</p> <p>8.Низька престижність праці у виробничій сфері</p>	<p>1.Незначна інноваційна активність підприємств</p> <p>2.Продукція, що випускається, у більшості є морально застарілою, з низьким рівнем автоматизації та інтелекту технології виробництва</p> <p>3.Значне зношування активної частини основних фондів</p>

Політичні умови характеризують владу, яка визначає ділове середовище металургійної промисловості та одержання ключових ресурсів для її діяльності; економічна складова створює картину розподілу ресурсів на рівні держави, що є найважливішою умовою діяльності галузей металургії. Науковий і виробничий потенціал металургії та громадський інтерес до неї визначають за допомогою соціального компонента. Також важливим фактором є технологічний компонент, що виявляє тенденції у технологічному розвитку, які найчастіше є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів.

За результатами PEST-аналізу можна зробити такі висновки:

1. Бюджетні засоби на реалізацію стратегії буде обмежено.
2. Можливості законодавчого, нормативного, митного та іншого регулювання обмежено рамками норм СОТ.
3. Можливості державного регулювання лежать лише у площині розроблення і впровадження заходів підтримки чи стримування.
4. Для розвитку внутрішнього ринку і збільшення експорту потрібні енергійні дійові заходи з формування платіжнеспроможного ринку збуту і приборкуванню цінового хаосу на монопольному сировинному ринку.
5. Потрібно підняти статус вітчизняної металургійної промисловості в очах суспільства, і тим самим сформувати умови для забезпечення машинобудування кадрами фахівців і робітників.

Надалі проаналізуємо внутрішнє конкурентне середовище підприємства та визначимо основні фактори, які його характеризують:

1. Продукція (продуктовий 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 [41].

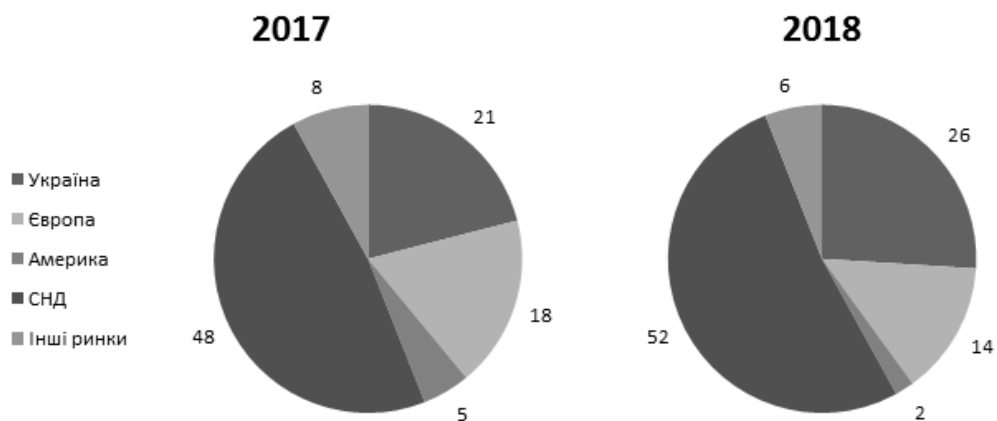
Продуктовий портфель «KЛW» (колісний бренд) включає більше 250 типорозмірів суцільнокатаних коліс та 80 типорозмірів бандажів для пасажирського та вантажного залізничного транспорту, метрополітену та міського рейкового транспорту. «ІНТЕРПАЙП НТЗ» є найбільшим з п'яти підприємств компанії. Щороку підприємство розширює сортамент, розробляє нові способи пакування та перевірки якості. Якість, ціна, зовнішній вигляд товару – це фактори, що є основою для визначення конкурентоспроможності.

Так, «ТМК» (Трубна Металургійна компанія) [69] та «ВМЗ» (Віксунський металургійний завод) [12] 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, ГОСТ632-80); «ВМЗ» та «ІНТЕРПАЙП» мають однакові сертифікати системи управління (OHSAS 18001, ISO 14001), а також сертифікати продукції (ГОСТ10791, EN 13262). При цьому розрахункові ціни на трубну продукцію «ТМК» вище цін «ІНТЕРПАЙП» на 14%. «ВМЗ» станом на 2016 р. займає 49% російського ринку залізничних коліс, тобто є монополістом. Як показав економічний аналіз товарного ринку ФАС Росії у 2012–2015 рр., вартість суцільнокатаних коліс «ВМЗ» була на 15% вище цін на аналогічну продукцію. Отже, головною конкурентною перевагою «ІНТЕРПАЙП» є більш низькі ціни за подібної якості продукції.

2. Технології. Виробничі потужності підприємства «ІНТЕРПАЙП НТЗ» включають лінії з виробництва, обробки, контролю труб, прокатних агрегатів; оновлення техніки відбулось у 2013 році; але, на жаль, підприємство не володіє технологічними «know-how».

3. Організація виробництва (організація поставок, зберігання, виробництва та збуту). ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» поставляє свою продукцію зі складів за допомогою морського, автомобільного та залізничного транспорту. Ключові підприємства компанії розташовані на невеликій відстані один від одного та мають налагоджену внутрішню інфраструктуру. Зберігання виготовленої продукції ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» відбувається на складах, які знаходяться на власній території підприємства. На складах, крім продукції, зберігаються неліквідні товари, продажем яких, а також верстатів, виробничого обладнання та нерухомості займається відділ допоміжної реалізації.

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 підприємство, 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, Азія, Америка (рис. 2.6) [34]:



Продаж залізничної продукції

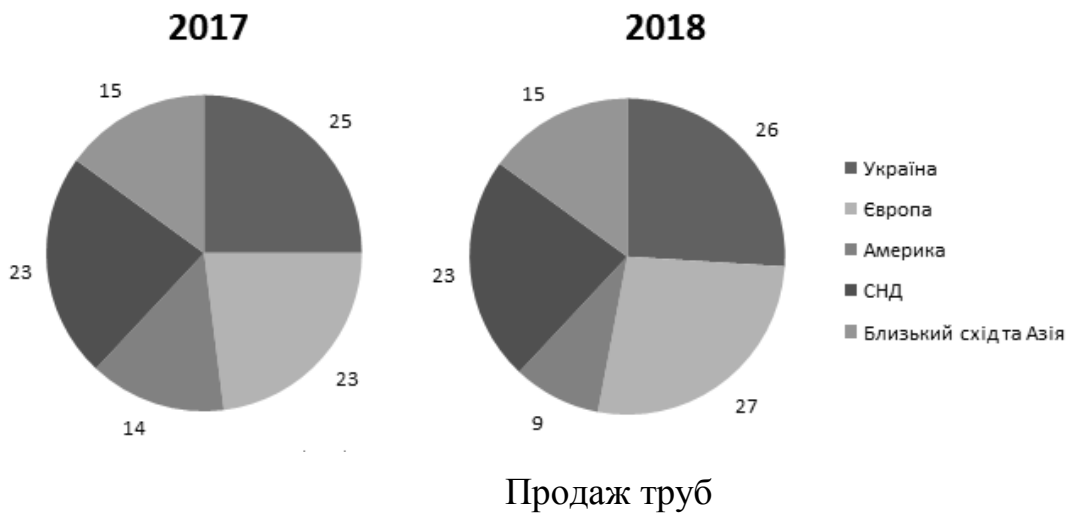


Рис. 2.6 – Географічна структура експорту ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Для здійснення зовнішньоекономічної діяльності компанія «ІНТЕРПАЙП» має сім офісів у різних країнах світу. Крім офіційних представництв, «ІНТЕРПАЙП» має довірених 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.

4. Менеджмент. Компанія «ІНТЕРПАЙП» вводить нову модель управління бізнесом. З січня 2018 р. «ІНТЕРПАЙП» переходить до дивізіонального управління за продуктовими портфелями. Виділено сталевий, трубний і залізничний дивізіони, що дозволить спростити управління компанією та контроль її діяльності.

5. 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. Однак через складний фінансовий стан інвестиційна привабливість підприємства є невеликою.

6. Ресурси (фінансові, людські, матеріально-технічні, інформаційні). Слід відзначити, що діяльність ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за 2013–2016 рр. була збитковою; позикові кошти займають значну частку у структурі власності підприємства (див табл. 2.4). Кількість адміністративного персоналу та робочих скорочується щороку. Так, кількість персоналу на 2018 р. становила

4 444 осіб, що менше на 265 осіб, ніж у 2017 р. У зв'язку з дефіцитом металобрухту простої підприємства за перші 2 квартали поточного року склали 31 день. Були зірвані терміни поставок інших підприємств.

Компанія «ІНТЕРПАЙП» і п'ять підприємств об'єднані спільними інформаційними потоками, створено єдину корпоративну пошту та програми звітності. Програмне забезпечення розробляється окремо для кожного підприємства. Також діє контроль за інформаційною безпекою.

7. Корпоративна культура. Необхідно зазначити, що компанія має місію, де відзначені клієнти, співробітники та акціонери. Компанія робить ставку на довгострокові інвестиції в персонал та гарантує 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[41].

Важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є дослідження діяльності його конкурентів.

Конкуренція на світовому ринку металопродукції є олігополістичною. На ринок складно проникнути новим виробникам, існують бар'єри входу, та здійснюється боротьба за допомогою демпінгу. Основними конкурентами «ІНТЕРПАЙП» є металургійні комбінати Китаю та РФ, також комбінати Бельгії, Німеччини, Франції, Італії, Польщі, Словаччини, а на сході – комбінати Японії, Індії, Південної Кореї [46,59].

В 2018 р. поставки китайських труб в Україну суттєво зросли, внаслідок чого частка підприємства «ІНТЕРПАЙП» знизилась на 14%, тому було ініційовано антидемпінгове розслідування [66]. Основні сфери, в яких в Україні присутня китайська продукція – це труби загального призначення, для металокопункцій, водогазопроводів тощо. Слід відзначити, що Євросоюз, США та Митний союз захистили свої ринки від китайської трубної продукції шляхом введення квот та мита. Отже обсяги труб з КНР вивільнились та спрямовуються в Україну. По словам керівництва «ІНТЕРПАЙП», у

китайських трубників доволі агресивний стиль продаж. Головними виробниками сталевих, нержавіючих, безшовних та інших видів труб в Китаї є компанії «Чжецзян Гуаньюй Стіл Тюб КО ЛТД» та об'єднання «Чанбао Стіл Тюб», до складу якої входять компанії з виробництва трубних виробів: «Цзянсу Чанбао Стіл Тюб Ко», «Чанбао Плайсен», «Чанбао Цзінте», «Чанбао Енергетична трубна компанія ЛТД».

Другим після Китаю іноземним постачальником труб на ринок України є Російська Федерація. Однак через воєнний конфлікт з Росією присутність українських металургів на цьому ринку скорочується. Російська сторона цілеспрямовано вдається до антидемпінгових санкцій щодо української металургійної продукції.

Однак, впродовж останніх років експортні можливості українських виробників обмежувались встановленими квотами та антидемпінговими митами. Так у червні 2016 р. євразійською економічною комісією (ЄЕК) проведене розслідування, за підсумками якого ЄЕК прийняла рішення продовжити вжиття антидемпінгових заходів на обсадні, насосно-компресорні, нафтогазопровідні труби та труби загального призначення з України до червня 2021 р. [18].

Каталізатором цих процесів стали заходи, введені США щодо сталі та виробів з неї проти виробників з ЄС – мова йде про 25%-е мито, введене Д.Трампом, а ЄС відігралась на Україні та інших гравцях. Під обмеження Брюсселя підпали 11 позицій вітчизняного експорту, в тому числі і труби для газопроводів. Слід відзначити, що Європа є надзвичайно важливим ринком для України, та Україна має непогані позиції, входячи в ТОП-6 експортерів металопродукції з обсягом 2,2 млн.тон. Додаткова проблема полягає в тому, що під обмеження підпали інші експортери, і тепер загострилась боротьба за інші, неєвропейські ринки, куди необхідно «збросити» вироблену продукцію, яка не змогла потрапити до ЄС, причому будь-які засоби використовуються, включаючи демпінг, який особливо часто застосовує Туреччина. Вже з лютого 2019 р. під обмеження підпадають 14 позицій металовиробів з України, в тому

числі і безшовні труби. Однак, слід відзначити, що не всі аспекти нових правил ЄС зашкодять українському експорту. Але сам факт їх існування здатний вплинути на українських виробників труб [68].

Для зменшення ризиків, підприємство ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» шукає інші шляхи збуту продукції та варіанти співробітництва. Так, ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та світовий лідер з виробництва трубних продуктів французька компанія «Vallourec» домовились про співробітництво та спільне виробництво. Основними продуктами будуть лінійні труби, та труби загального призначення. Однак співробітництво не поширюється на виробництво труб для газо-та нафтовидобування [35].

Рівень загрози втрати покупців для ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» 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 заготовку у п'яти підприємств. ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна» і підприємство «ІНТЕРПАЙП Сталь» поставляють більше 70% залізничної продукції на підприємство. Іншу заготовку «НТЗ» закуповує у нечисленних українських або у російських виробників. Сировини для плавки не вистачає через дефіцит металобрухту в Україні та зростання цін на брухт. ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» не може переключитися на інших постачальників України повністю, тому що їх потужності можуть не задовольнити виробництво, також ціни всередині компанії нижче.

Постачальники ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», здійснюють, в основному, комплексні постачання енергетичних ресурсів, що забезпечують виробництво, зокрема, природного газу, метал – це дочірні структури групи «ІНТЕРПАЙП», власником якої є В. Пінчук. Тому оцінити ризики з боку таких постачальників можна як мінімальні.

У галузевій структурі внутрішнього споживання продукції трубної промисловості стабільно переважають машинобудування і металообробка, будівництво та чорна металургія. Зростання внутрішнього споживання труб досягалося, зокрема, за рахунок збільшення попиту на нафтогазові труби та труби загального призначення.

Аналітики зазначають [48], що у 2018 р. внутрішній ринок труб знаходився в відносно збалансованому стані, який характеризується помірною корекцією цін, а у сегменті безшовних труб відмічено навіть короткочасний підйом цін.

Основними виробниками труб в Україні є ООО «Інтерпайп Ніко Тьюб», «Інтерпайп НТЗ», «ДМЗ Комінмет», ММК ім. Ілліча, «Інтерпайп НМТЗ», «Трубосталь», Centravis, «Дніпропетровський трубний завод». На неконтрольованих територіях залишились Харцизький ТЗ [75] та Луганський ТЗ. Як зазначено в інформації об'єднання «Укртрубопром» [49,50], основні трубні підприємства України в 2018р. збільшили виробництво труб з чорних металів на 5,2% у порівнянні із 2017 р. – до 1,102,6 млн.тон., в тому числі підприємства об'єднання «Укртрубопром» за 2018р. наростили виробництво труб на 12,9% - до 796,3 тис. тон [70]. Сортамент продукції українських трубних підприємств наведено в табл. 3.1 та табл. 3.2 ДОДАТКУ 3 [71].

Обсяги виробництва основних підприємств-виробників трубної товарної продукції України в 2017 – 2018 рр. наведено в табл. 2.15:

Таблиця 2.15 – Обсяги виробництва трубної продукції в Україні

Підприємство	Обсяг виробництва, тис. тон		Частка ринку,%		Приріст виробництва, %
	2017	2018	2017	2018	
Інтерпайп Ніко тьюб	274,9	368,1	26,30	33,38	20,9
Інтерпайп НТЗ	233,7	279,6	22,36	25,36	9,3
«ДМЗ Комінмет»	178,7	166,2	17,10	15,07	-13,8
ВАТ «ММК ім. Ілліча»	143,7	140,1	13,75	12,71	-6,9
Інтерпайп НМТЗ	90,7	108,5	8,68	9,84	12,2
Centravis	17	20	1,63	1,81	6,4
ВАТ «Дніпропетровський ТЗ»	16,9	16,4	1,62	1,49	-6,1
Трубосталь	2,7	2,6	0,26	0,24	-10,3

Усього	1045,3	1102,6	100,0 0	100,00	
--------	--------	--------	------------	--------	--

Найбільшими підприємствами за обсягами виробництва труб є ООО «Інтерпайп Ніко Тюб», «Інтерпайп НТЗ», «ДМЗ Комінмет», ММК ім. Ілліча. Лідерами за темпами приросту виробництва у 2018 р. в порівнянні з відповідним періодом 2017 р. визначено ООО «Інтерпайп Ніко Тюб», «Інтерпайп НТЗ», «Інтерпайп НМТЗ».

Отже, найбільш впливовими конкурентами ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» є ВАТ «ММК ім. Ілліча» та «ДМЗ Комінмет».

Порівняємо основні техніко-економічні характеристики сталевих електрозварних труб підприємств-конкурентів ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» (табл 2.16):

Таблиця 2.16 – Основні характеристики товарів-конкурентів (сталеві електрозварні труби)

Ознаки	Підприємства			Міра конкуренції
	Інтерпайп НТЗ	«ДМЗ Комінмет»	ВАТ «ММК ім. Ілліча»	
Ціна за т, грн	33860	33000	33000	Слабка
Технологія виробництва	Прямошовна	Спиральношовна	Спиральношовна	Сильна
Товщина стінки, мм	21,8	18,7	14	Сильна
Діаметр, мм	530-1420	530-1420	530-1020	Нейтральна
Внутрішнє покриття	Епоксидне	Відсутнє	Відсутнє	Сильна
Зовнішнє покриття	3-х шарове поліетиленове	3-х шарове поліетиленове	Відсутнє	Нейтральна
Стандарт якості	Стандарт API 5L	Відсутній даний стандарт	Стандарт API 5L	Сильна
Максимально припустимий тиск	12 МПА	15 МПА	10 МПА	Сильна
Довжина, м	18	18	18	Нейтральна
Додаткові послуги	Термоукладні манжети, протектори металеві та поліетиленові	Металеві протектори	Відсутні	Сильна

Складено автором на основі [52, 53, 56]



Отже можна зробити висновок про достатньо високий рівень конкуренції з боку основних конкурентів підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

### 2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складовою частиною стратегічного аналізу і сприяє формуванню адекватної конкурентної стратегії підприємства, підвищенню ефективності діяльності щодо його розвитку і результативності роботи.

Для оцінки стану зовнішнього і внутрішнього середовища було використано аналіз рівня конкуренції в галузі.

Перший етап передбачає оцінку стану зовнішнього середовища підприємства. Результати надані в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Оцінка зовнішнього стану підприємства

Позначення	Показник	Значення
a1	Оцінка ринків збуту	0,28
a2	Оцінка кадрових ресурсів	0,42
a3	Оцінка конкуренції	0,40
a4	Оцінка екологічної політики	0,35
a5	Оцінка динаміки валютних курсів	0,40

Значення показників визначається методом експертних оцінок. Узагальнений показник зовнішнього стану підприємства визначається за формулою:

$$a = \frac{0,28 + 0,42 + 0,40 + 0,35 + 0,40}{5} = 0,37$$

Рівень інтегрального показника зовнішнього середовища – несприятливе зовнішнє середовище [14].

Другий етап – оцінка внутрішнього середовища підприємства. Скористаємось результатами роботи Фатхутдинова Р.А. [74], в якій запропонована система показників і здійснимо розрахунок оцінки внутрішнього середовища підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» (табл. 2.17):

Таблиця 2.17 – Оцінка внутрішнього стану підприємства

Позначення	Показник	Значення
b1	Оцінка фінансових показників	0,43
b2	Оцінка технічного стану підприємства	0,60
b3	Оцінка сфери інновацій	0,62
b4	Оцінка сфери навчання та розвитку персоналу	0,75
b5	Оцінка управління	0,49
b6	Оцінка корпоративної культури	0,53
b7	Оцінка рівня розвитку marketing-mix (у т. ч. реклами)	0,58

Значення показників визначається методом експертних оцінок. Узагальнений показник внутрішнього стану підприємства визначається за формулою:

$$b = \frac{0,43 + 0,60 + 0,62 + 0,75 + 0,49 + 0,53 + 0,58}{7} = 0,57$$

Останнім етапом є побудова фреймової структури сценаріїв розвитку та визначення місця підприємства на ній. Оскільки зовнішнє середовище підприємства було оцінено у 0,37, а внутрішнє – у 0,57, то підприємство потрапило у точку з координатами (0,37; 0,57), тобто у фрейм С4 (стан стабілізації підприємства в умовах несприятливого зовнішнього середовища) (рис 2.2):

Це означає, що поряд з достатньо розвинутим зовнішнім середовищем підприємство не може утримати своє внутрішнє середовище на високому рівні, але все ж у підприємства є перспективи здійснення стратегічних змін.

Застосуємо SWOT-аналіз та проаналізуємо конкурентні переваги та недоліки підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». 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 [86]:

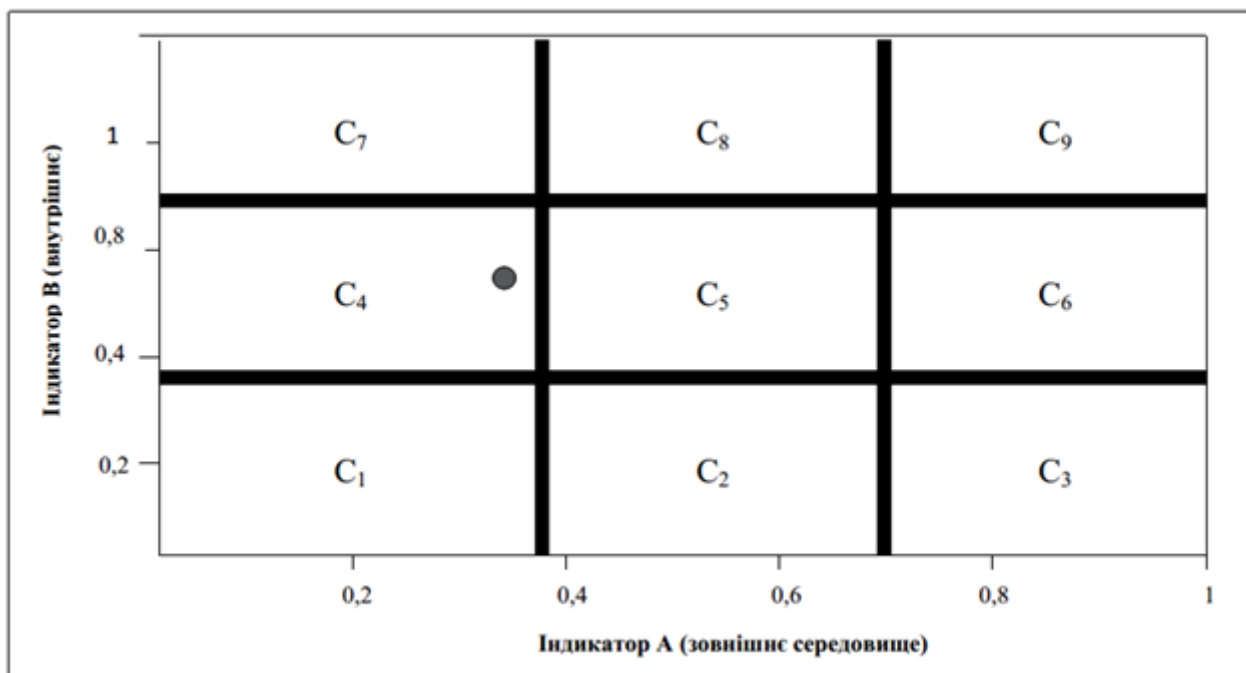


Рис. 2.2 – Фреймова структура сценаріїв розвитку підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

- 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 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).

SWOT-аналіз використовують під час маркетингових досліджень та для побудови стратегії підприємства чи його продуктової лінії та здійснюється в три етапи:

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).

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», і 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).

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 підприємства, 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 р. складає 0,337;
- низька інвестиційна привабливість підприємства.

Потенційні можливості зовнішнього середовища:

- зростання ВВП у 2019 р.;
- зростання курсу долара .
- 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;

– відбувається постійне скорочення кількості населення України та населення працездатного віку, посилюється сезонна міграція;

– скорочення ринку та попиту насталеві 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.

Після визначення слабких сторін підприємства та загроз зовнішнього середовища можна сформулювати такі цілі: забезпечити сталість надходження сировини, зменшуючи частку матеріальних витрат у собівартості; збільшити кількість робітників підприємства; досягти 0% браку виробництва; організувати раду металургійних підприємств для впливу на формування зовнішньої політики України.

Слід зазначити, що важливими проблемами підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» є матеріальні та людські ресурси.

Для ліквідації цих проблем рекомендовано:

– ввести надбавку за вислугу років для робітників виробництва;

– запустити PR-проект «ІНТЕРПАЙП» як бренд роботодавця;

– організувати тендер на поставку заготовки;

– відділу маркетингу знайти найбільш прийнятні цінову та логістичні пропозиції щодо закупівлі металобрухту в ближньому і далекому зарубіжжі.

Орієнтація на конкурентів передбачає реалізацію стратегії лідерства за витратами. Зрозуміло, що встановлений розмір виробничих потужностей обмежує можливості реалізації цієї стратегії для ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», тому що визначає межу ефекту масштабу виробництва, але

напрямок оптимізації витрат повинний носити пріоритетний характер. Орієнтація на споживачів припускає реалізацію стратегії диференціації, що нескладно для ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»:

- джерела конкурентної переваги варто шукати у внутрішньому потенціалі підприємства, комплексі маркетингу та свідомості споживача, ринковому середовищі;

- у розрізі товарів стратегія компанії повинна бути спрямована на те, щоб обсадні труби одержували необхідну підтримку, достатню для виходу на лідируючі позиції. Повинна бути поставлена за мету підтримка високих темпів зростання продажів та відбиття атак конкурентів.

Перераховані рекомендації пов'язані з удосконаленням бізнес-процесів ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у напрямках: виробництво, продаж і маркетинг, НДДКР, удосконалення технологій, загальне управління. Перспективним завданням є формування інтелектуального лідерства для одержання конкурентних переваг більш високого порядку.

Наразі обстановка на ринках склалася таким чином, що, в основному, усіх наявних результатів по удосконаленню технологічних процесів виробництва сталі, труб, коліс та бандажів, підвищенню якісних характеристик та зниженню витрат на їхнє виробництво недостатньо для виробництва конкурентної продукції. Більшість продукції ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за своїми технічними характеристиками не поступається закордонним аналогам. Особливістю трубної продукції є підвищена точність труб по діаметру, що дозволило освоїти виробництво труб нафтового сортаменту за американськими стандартами і підтримувати високий рівень реалізації їх на американському і середньоазіатському ринках. Але конкуренція на трубному ринку дуже висока, тому кожне підприємство шукає напрямки й регіони для просування своєї продукції.

Для того, щоб утримувати свої позиції на ринку, необхідна систематична робота за всіма напрямками це підвищення товарного вигляду, якості продукції, поліпшення й удосконалення споживчих властивостей, а також



розробка нових видів продукції, що відповідають зростаючим вимогам споживачів.

Для підтримки конкурентоспроможності продукції прийнята перспективна програма технічного переозброєння й реконструкції як окремих агрегатів, так і цілих виробничих ділянок, що визначають якість та споживчі властивості продукції. Успішна реалізація цього рішення матиме далеко спрямовані стратегічні наслідки.

У підприємства з'явиться реальна можливість не тільки зберегти свої позиції на ринках труб, коліс та бандажів, але й за рахунок випередження конкурентів, одержати додаткові ринки, а значить, одержати можливість нарощувати виробництво та підвищувати добробут трудящих.

Основним стратегічним напрямком експортної діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» може бути запропоновано принципово новий шлях технологічного переозброєння будівництво цеху електроплавильної переробки сталі та відмова від технології мартенівського цеху.

Перехід на електроплавильне виробництво вихідних сталевих зливків для виготовлення трубно-колесної продукції дозволить використовувати вітчизняну сталь, яку виплавляють металургійні підприємства в Дніпропетровську, Дніпродзержинську та Кривому Розі, тобто знизити витрати на транспортування матеріалів для виготовлення трубно-колесної продукції, а також суттєво знизити собівартість виробництва за рахунок часткової відмови від імпортової сталі з Росії.

Висновки до розділу 2

Публічне Акціонерне Товариство «ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ПІДПРИЄМСТВО» (ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ») є найбільшим в південно-східній частині Європи виробник і постачальник сталевих труб широкого спектру застосування та колісної продукції.

1. Діяльність підприємства впродовж 2016–2018 рр. була успішною, оскільки після збиткового 2016 р. спостерігається різке зростання виручки від реалізації продукції та наявність позитивного результату діяльності – чистого прибутку, який в 2017-2018 рр. має тенденцію до зростання, що можна пояснити збільшенням цін на енергоносії та зміною економічної кон'юнктури.

2. Оцінка фінансового стану ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» дозволила зробити такі висновки:

– в структурі активів зменшилась питома вага необоротних активів з 28,92 % у 2016 році до 18,27% у 2018р., та зросла частка оборотних активів до 81,73% у 2018р.;

– в структурі джерел капіталу значна частка належить зобов'язанням, а питома вага власного капіталу зростає, але її величина не перевищує 6%, що свідчить про підвищення ступеня фінансової залежності підприємства від зовнішніх кредиторів;

– показники рентабельності в 2016 р. мають від'ємні значення, що свідчить про низьку ефективність використання власних коштів акціонерів та зниження ступені привабливості суб'єкта господарювання для вкладень коштів акціонерів; у 2017-2018рр. показники рентабельності мають позитивні значення та збільшуються, що можна пояснити збільшенням обсягів виробництва підприємства.

– коефіцієнт загальної ліквідності знижується впродовж 2016 –2018 рр., що свідчить про зменшення ліквідності балансу, зокрема у 2018 р. значення коефіцієнту покриття менше за критичне, що свідчить про неліквідність балансу. Коефіцієнт швидкої ліквідності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» не має чіткої тенденції. Коефіцієнт абсолютної ліквідності впродовж 2016-2018рр.

демонструє зростання, але все одно його значення не відповідає нормативному. В цілому можна відмітити незадовільний рівень ліквідності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». Запропоновано заходи для покращення показників ліквідності і платоспроможності підприємства;

–загальний аналіз показників фінансової стійкості підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» свідчить про незадовільний стан фінансової стійкості. Також можна зробити висновок про нестабільність показників ділової активності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». Однак спостерігається значення періоду фінансового циклу є від’ємним, що свідчить про недостатній обсяг грошових ресурсів для вчасного розрахунку із кредиторами.

3. Аналіз зовнішнього конкурентного середовища підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» передбачає аналіз впливу політичної ситуації в Україні (зміни економічного курсу, змін у зовнішній політиці та в законодавстві, їх передбачуваності), сучасного стану економіки України (зростання або падіння ВВП, інфляція, величина ставки рефінансування, зміни в обмінних курсах валют, рівень безробіття, рівень розвитку ринку праці, рівень розвитку фондового ринку); соціального середовища (демографічних змін, кількості постійного населення та міграційний рух); технологій ( поява нових технологій та здатність використання технологічних «know-how» на нових продуктах) та ринкового оточення (характеристики ринку, можливості розвитку компанії). В цілому можна відзначити несприятливе зовнішнє середовище підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

4. PEST-аналіз металургійної галузі свідчить про погіршення умов розвитку металургійної галузі в Україні внаслідок впливу політичних, економічних, технологічних та соціальних факторів.

5. Внутрішнє конкурентне середовище підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» може бути охарактеризоване такими факторами: Продукція (продуктовий ряд підприємства, диференційованість продукції, рівень конкурентоспроможності товарів, рентабельність продукції); Технології.; організація виробництва (організація поставок, зберігання,

виробництва та збуту); менеджмент. (введення нової моделі бізнесу); ринкова позиція; ресурси (фінансові, людські, матеріально-технічні, інформаційні); корпоративна культура. Слід відзначити, що головними конкурентними перевагами «ІНТЕРПАЙП» є більш низькі ціни за подібної якості продукції, застосування різноманітних каналів збуту продукції тощо.

6. Конкуренція на світовому ринку металопродукції є олігополістичною. Основними конкурентами «ІНТЕРПАЙП» є металургійні комбінати Китаю та РФ, також комбінати Бельгії, Німеччини, Франції, Італії, Польщі, Словаччини, а на сході – комбінати Японії, Індії, Південної Кореї. Впродовж останніх років експортні можливості українських виробників обмежувались встановленими квотами та антидемпінговими митами. Найбільш впливовими внутрішніми конкурентами ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» є ВАТ «ММК ім. Ілліча» та «ДМЗ Комінмет».

7. SWOT-аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози внутрішнього середовища. Після визначення слабких сторін підприємства та загроз зовнішнього середовища можна сформулювати такі цілі: забезпечити сталість надходження сировини, зменшуючи частку матеріальних витрат у собівартості; збільшити кількість робітників підприємства; досягти 0% браку виробництва; організувати раду металургійних підприємств для впливу на формування зовнішньої політики України.

### 3 СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

#### 3.1 Стратегічні напрямки забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Стратегії діяльності застосовуються всіма ефективно функціонуючими компаніями в країнах із розвинутою ринковою економікою та поступово стають невід'ємним елементом систем планування діяльності і вітчизняних підприємств. Вони набирають щоразу важливішого значення у зв'язку з технологічними, економічними, конкурентними і соціально-культурними змінами, характерними для останніх десятиліть [13, 18, 63].

Стратегія підприємства – це економічна система забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковому періоді, що являє собою сукупність приватних взаємоузгоджених складових, які об'єднують єдина глобальна мета – досягнення рівня економічного прибутку [10].

Проаналізуємо основні напрямки стратегічного розвитку ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

Трубно-колісне підприємство ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» має позитивну величину EBITDA (прибуток без врахування відсотків, податків, амортизації та зноса), яка дозволяє втілити необхідні інвестиції в межах Стратегії-2022, а також збільшення продажів. Крім того, підприємство ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» в серпні 2018 р. почало реалізацію інвестиційного проекту із збільшення потужностей для виробництва обсадних труб із преміальними різьбовими сполученнями, спрямувавши на ці цілі близько \$14 млн. Підприємство має розроблену стратегічну програму на п'ять років, по 2022 р. включно, і намагається, щоб всі інвестиції наближались до цієї стратегії. Але, як зазначає директор з фінансів та економіки ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» Д. Морозов, «стратегія – це комерційна таємниця» [34].

За результатами ідентифікації стратегії ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» формалізовано корпоративну філософію управління підприємством у відповідності до вимог щодо формулювання ефективної місії [52], загальносвітових тенденцій корпоративного управління, результатів фінансового аналізу (рис. 3.1):



Рис. 3.1 – Формалізація стратегії ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Отже, згідно стратегічного плану, ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» в «Звіті про управління підприємство ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» визначило так напрямки перспективного розвитку [52]:

1. Розробити нові шляхи для виконання випробувальних і сертифікаційних робіт для поставок продукції для Митного союзу з вибором іншого органу з сертифікації.

2. Закінчити всі випробувальні, сертифікаційні роботи і приступити до виробництва чорнових осей по ДСТУ ГОСТ 31334: 2009.

3. Виконати всі роботи по установці нових ліній для мехобробки і неруйнівного контролю залізничних коліс, (КРОК 2-2), що забезпечить можливість подальшого розширення експортного сортаменту і освоєння нових типорозмірів коліс для рухомого складу – пасажирських вагонів і локомотивів, швидкісних вагонів з можливістю використання сталей категорії 1 по EN 13262.

4. Розробити і сертифікувати залізничні колеса нових конструкцій, а також здійснення підтримки діючих сертифікатів. Плануються роботи по створенню нових власних конструкцій залізничних коліс ULT 730, ULT 760 (замість експлуатованих нині в Європі – ВА 375), з підвищеними експлуатаційними характеристиками і високим рівнем безпеки, з підвищеними навантаженнями на вісь; розробка нової власної конструкції «колісної пари» для нового ринку.

5. Створення нових і поліпшення діючих режимів термічної обробки, а також оптимізація хімічного складу матеріалів для виготовлення труб. Проведення НДР, спрямованих на поліпшення технології і створення нових видів коліс.

6. Поліпшення технологічних процесів виробництва – інжинірингові роботи, які включають в себе весь комплекс технологічного обладнання термоучастка, необхідний для проведення термічної обробки, відпустки і нормалізації коліс, колісних центрів і бандажів.

7. Роботи з модернізації лінії ультразвукового контролю, а саме установки лазерного контролю геометрії KS528 (фірми Амест) і ультразвукового контролю DIO-2000 (фірми Штарманс).

8. Проведення робіт з модернізації обладнання центральної випробувальної лабораторії із заміною копрової установки більш сучасною з автоматичною реєстрацією результатів.

З метою розвитку виробництва труб планується виконання наступних робіт:

1. Трубопрокатний цех № 3: розробка технології бездефектної прошивки; підвищення довжини прокатаних труб на ТПА-200; освоєння нових типорозмірів труб для компанії Liedherr; освоєння нових типорозмірів прецизійних холоднотягнутих труби для ринку Європи.

2. Трубопрокатний цех № 4: удосконалення прокату осьових заготовок; розширення застосування технології прокату труб за схемою з прямою прошивкою заготовки на стані-елонгаторе (перехід до промислового застосування; розробка моделі розрахунку режимів нагріву в секційних печах СП-1 / СП-2 для термообробки труб; освоєння виробництва труб за стандартом ASTM A519; освоєння промислового виробництва обсадних труб класу міцності V150 і P110SS).

3. Трубопрокатний цех № 5: підвищення довжини прокатаних обсадних труб для ринку США; підвищення якості прокатаних особливо тонкостінних труб, розробка і впровадження нових калібровок інструмента; розробка і впровадження моделі розрахунку нагріву заготовок в кільцевої печі ТПА-140; освоєння нових типорозмірів труб за стандартами EN 10210 / EN 10216 / EN10297, а також труб за американськими стандартами ASTM A53 / ASTM A106.

Трубно-колісна компанія «Інтерпайп» вводить нову модель управління бізнесом, створивши з 1 січня 2018 р. сталевий, трубний та залізничний дивізіони. Дивізіон сталевий продукції включає виробничі активи «ІНТЕРПАЙП Сталь», «ІНТЕРПАЙП Втормет», Вапняну фабрику, а також підрозділи із закупівлі лома та продажу сталевий заготівки. Дивізіон залізничної продукції склали колісопрокатний цех та цех з виробництва залізничних осей та колісних пар заводу «ІНТЕРПАЙП НТЗ», а також



відповідне управління продаж. Трубний дивізіон включає трубопрокатні цехи «ІНТЕРПАЙП НТЗ», «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» та «ІНТЕРПАЙП НМТЗ», а також комерційні управління з продажу трубної продукції.

Крім того, на корпоративному рівні буде виділений центр технічних компетенцій, який відповідатиме за управління якістю, інвестиції та R&D. Такі корпоративні функції як управління фінансами, закупки та логістика, управління продуктами та ресурсами, управління економічною безпекою, комунікації та адміністративне забезпечення будуть виділені у єдиний сервісний центр. Слід зазначити, що нова структура є еволюційним кроком розвитку компанії – така модель дозволить краще управляти стратегічним розвитком кожного дивізіона [33].

Для визначення взаємозв'язку умов конкуренції, чинників конкурентоспроможності та стратегій конкурентоспроможності підприємства німецький економіст Х.Вільдеман запропонував тест-таблицю (табл. 3.1) [79]:

Таблиця 3.1 – Тест – таблиця Х.Вільдемана

		Тип стратегії		
		Фокусування	Диференціація	Лідерство у витратах
Особливості ринку	Різноманітність продуктів на ринку	+	++	0
	Великий обсяг ринку	0	+	++
	Темпи зростання ринку	++	+	0
	Мінливість попиту	++	++	0
Значення факторів конкурентоспроможності	Витрати	0	+	++
	Сервіс	++	+	0
	Якість	+	++	0
	Гнучкість	++	++	0
	Випередження в нововведеннях	++	++	+

(позначення: ++ - фактор має велике значення для даного типу стратегії; + - середнє значення; 0 – невелике значення):.

Отже, підприємство ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» може обирати між двома стратегіями: концентрації та диференціації, характеристики яких наведено в табл 3.2:

Таблиця 3.2 – Особливості стратегій, запропонованих М. Портером [59]

Характеристики	Стратегія мінімізації витрат	Стратегія диференціації	Стратегія концентрації
Стратегічна мета	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на вузьку ринкову нішу
Конкурентна перевага	Витрати виробництва нижчі, ніж у конкурентів	Здатність пропонувати унікальні властивості	Нижчі витрати або унікальні властивості товару в певній ніші
Особливості товару	Якісний базовий товар, обмежений асортимент	Широкий асортимент	Товар, спеціалізований для цієї ніші
Маркетинг	Виділення тих характеристик товару, що знижують витрати	Створення додаткових властивостей, на які є попит. Встановлення підвищеної ціни для відшкодування витрат	Прив'язка унікальних властивостей до задоволення специфічних потреб у ніші
Підтримка стратегії	Розумні ціни/хороша якість	Концентрація на унікальності, формування репутації, іміджу	Концентрація на сегменті - не розпорюшувати зусилля на інші ринки
Слабкі сторони стратегії	- технологічні зміни знецінюють досвід та інвестиції; - повільна реакція на необхідність удосконалення товару через посилення уваги до витрат	- вища, ніж у конкурентів із низькими витратами, ціна ускладнює збереження прихильності до товару; - значення диференціації зменшується з перетворенням товару на традиційний	- відмінності у специфічних вимогах до товару зменшуються; - істотно вища, ніж у конкурентів із низькими витратами, ціна на спеціалізовані товари; - конкуренти виходять на ще вужчі підсегменти всередині сегмента

Але, за результатами проведеного SWOT-аналізу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» рекомендовано дотримуватися стратегії диференціації продукції і цін, основними рисами якої є (табл. 3.3) [77]:

Таблиця 3.3 – Основні риси стратегії диференціації

Основні ознаки	Ризики
1	2

<p>–Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще».</p> <p>–Маркетингові особливості: «наші продукти (послуги) — найкращі серед інших».</p> <p>–Основа — різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням тощо.</p>	<p>–Привабливість диференціації (тобто особливість асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, як правило, дорого коштує (порівняно з серійним і масовим виробництвом аналогічної продукції).</p>
---	---

### Продовження таблиці 3.3

1	2
<p>–Створення більше однієї відмінної характеристики товару (послуги) формування системи КФУ.</p> <p>–Різнманітні інновації.</p> <p>–Індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різноманітних ознак.</p> <p>–Інтенсивна рекламна та збутова діяльність</p>	<p>–Потреби у диференціації зменшаться внаслідок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринку взагалі та по окремих групах товарів.</p> <p>–Імітація може приховати різницю між товарами (особливо на етапі зрілості галузі).</p>

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 ранжування слабких сторін підприємства та загроз зовнішнього середовища сформовано такі цілі:

– забезпечити сталість надходження сировини, зменшуючи частку матеріальних витрат у собівартості; збільшити кількість 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; запустити PR-проект «ІНТЕРПАЙП» як бренд роботодавця; організувати тендер на поставку заготівки; відділу маркетингу знайти найбільш прийнятну цінову пропозицію щодо закупівлі металобрухту в ближньому і далекому зарубіжжі.

Ризик посилення конкуренції зумовлений потенційною можливістю виходу на ринок російських підприємств, які виробляють металургійну продукцію. З метою мінімізації зазначеного ризику ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»:

- здійснює інвестиції в основні фонди (за останній рік їхні обсяги склали близько 586,9 млн.грн.);
- працює над вдосконаленням виробничого процесу (оптимізація виробництва);
- проводить дослідження з метою вдосконалення продукції та використання новітніх технологій при її виготовленні з урахуванням міжнародного досвіду.

Метою цих заходів є посилення конкурентних переваг, підкріплених досвідом роботи та позитивною репутацією підприємства у світі.

Потенційний ризик втрати частки ринку зумовлений фактором виникнення нових підприємств – конкурентів та послідуєчих перерозподілом ринку не на користь ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». Збереження такої тенденції в подальшому може негативно позначитися на фінансово-господарському стані підприємства.

Для мінімізації ризику втрати частки ринку підприємство здійснює наступні заходи:

- диверсифікація клієнтської бази шляхом виходу на ринки зарубіжних країн. Так за останні 10 років, перелік покупців продукції ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» поповнився підприємствами Казахстану, Туркменістану, Узбекистану, США, ОАЕ, Саудівської Аравії, Бразилія, Індія;
- вдосконалення процесу виробництва, застосування новітніх технологій з метою підвищення якості продукції та закріплення лідерства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» в тих сегментах, в яких підприємство працює сьогодні;
- підвищення стандарту співвідношення ціна/якість продукції;

– укладення контрактів з основними клієнтами, що передбачають довгострокове співробітництво у частині поставки та обслуговування продукції нашого підприємства впродовж всього терміну її експлуатації. \

Оскільки обсяги виробництва компанії мають загальну тенденцію до стабільності, собівартість продукції знижується, а прибуток спадає, то це є основними особливостями етапу зрілості/насичення, то можемо стверджувати, що підприємство знаходиться на етапі зрілості життєвого циклу товару, а на цьому етапі для компанії доцільно використовувати стратегію модифікації товару. Мета компанії на етапі зрілості — утримання позицій товару на ринку [59].

Особливістю трубної продукції являється підвищена точність труб по діаметру , що дозволило освоїти виробництво труб нафтового сортаменту за американськими стандартами і підтримувати високий рівень реалізації їх на американському і середньоазіатському ринках. Але конкуренція на трубному ринку дуже висока, тому кожне підприємство шукає напрямки й регіони для просування своєї продукції.

Для того, щоб утримувати свої позиції на ринку , необхідна систематична робота за всіма напрямками це підвищення товарного вигляду, якості продукції, поліпшення й удосконалення споживчих властивостей, а також розробка нових видів продукції, що відповідають зростаючим вимогам споживачів.

Для підтримки конкурентоздатності продукції прийнята перспективна програма технічного переозброєння й реконструкції як окремих агрегатів, так і цілих виробничих ділянок, що визначають якість та споживчі властивості продукції. У спішна реалізація цього рішення матиме далеко спрямовані стратегічні наслідки. У підприємства з'явиться реальна можливість не тільки зберегти свої позиції на ринках труб, коліс та бандажів, але й за рахунок випередження к онкурентів, одержати додаткові ринки, а значить, одержати можливість нарощувати виробництво та підвищувати добробут трудящих.

Основним стратегічним напрямком експортної діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» може бути запропоновано принципово новий шлях технологічного переозброєння будівництва цеху електроплавильної переробки сталі та відмова від технології мартенівського цеху.

Отже, підприємству ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за результатами SWOT-аналізу – стратегію диференціації, а за тест-таблицею – стратегії фокусування та диференціації. На нашу думку, доцільно обрати стратегію диференціації, оскільки саме вона може забезпечити підприємству виживання і зможе представити підприємство у найкращому вигляді з оглядом на існуючі потужності та широкий асортимент.

Оптимальною товарною стратегією для ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» є стратегія диференціації є зміна існуючих властивостей безшовних сталевих труб при умові, коли існуючий товар не знімається з виробництва. Причиною є підвищення вимог споживачів до якості та властивостей продукції. Метою є підвищення привабливості товару (задоволення індивідуальних споживчих потреб). Для покращення певних характеристик, які важливі для споживачів цільового сегменту, [30] пропоновано проведення модифікації основного обладнання в цехах на підприємстві, а саме встановлення нового обладнання неруйнівного ультразвукового та вихрострумовеого контролю, впровадження нової процедури контролю якості у відповідності до стандартів API 5CT і API SAS; впровадження процесу нанесення спеціального маркуючого лубриканта під час гарячої прокатки труб. Збільшення частоти заміни валків на автоматстані (заміна буде відбуватись удвічі частіше, ніж потрібно за нормами); модернізувати ділянку термообробки (встановити додаткову секцію закалки труб); придбати нове обладнання для виміру діаметрів різьби з допомогою магнітнорезонансної панкреотографії – MRP [61].

Тобто, через підвищення вимог споживачів до якості та властивостей продукції, перед компанією постала проблема в тому, яким чином задовольнити покупців. Тому для компанії рекомендується стратегія модифікації основного обладнання підприємства, яка, в свою чергу, дозволить

надавати продукції додаткових властивостей і характеристик, таким чином, розширюючи асортимент компанії та диференціюючи продукцію в очах споживачів.

Для вдосконалення процесу формування стратегії конкурентоспроможності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» можна порекомендувати введення збалансованої системи показників (ЗСП) у діючу систему управління підприємством. Результатом стає визначення ефективності ЗСП і відповідна корекція генеральної стратегії. Система збалансованих показників запропонована в роботі [73] та наведена в ДОДАТКУ К.

Аналіз конкурентних позицій, внутрішнього та зовнішнього конкурентного середовища підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» дозволяє зробити висновок, що збереження конкурентної позиції підприємства та успішна реалізація генеральної стратегії потребують зміни акцентів в її структурі в бік інноваційних стратегій. Також, слід зазначити, що в умовах існуючих фінансових обмежень та нестабільного фінансового стану, йдеться про потенціал формування збалансованого управління підприємством на основі ЗСП.

Економічний ефект від впровадження збалансованого управління підприємством на основі ЗСП для вартісноорієнтованого підприємства полягає у збільшенні його ринкової вартості [73].

Оцінка економічного ефекту впровадження збалансованого управління підприємством на основі ЗСП для ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» базується на сценарному розрахунку прогнозних значень капіталізації відповідно до досягнутого рівня якості стратегічного управління підприємством, зміна якої відбувається внаслідок удосконалення системи управління підприємством на основі ЗСП.

Формалізація генеральної стратегії ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» потребує її обов'язкову декомпозицію на рівні підприємства з урахуванням ключових бізнес-процесів та інтересів усіх груп економіко-управлінського впливу та дозволила важливі для підприємства групи економіко-управлінського впливу:

власники / менеджмент, інвестори, споживачі, працівники, постачальники. Відповідно до цього ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» має реалізовувати визначену стратегію в межах стратегічних проєкцій: фінанси-інвестори, постачання, виробництво, збут, персонал-системи. У табл. 3.4 представлена декомпозиція стратегічних цілей підприємства за визначеними проєкціями.

Таблиця 3.4 Стратегічні перспективи та цілі ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Стратегічна перспектива		Стратегічні цілі (стратегічні теми)	Ключові фактори успіху (функціональні цілі)
Фінанси-інвестори		Вартісноорієнтоване підприємство	Ефективне стратегічне управління Розширення масштабів бізнесу Ефективна операційна діяльність Ліквідність та платоспроможність Фінансова стійкість Ефективне управління ризиками
Бізнес-процеси	Постачання	Ефективне управління запасами	Висока якість логістичних процесів Висока надійність постачання
	Виробництво	Забезпечення конкурентних переваг	Ритмічність виробництва Повне використання виробничих потужностей Операційна досконалість Ефективне використання виробничих фондів Відповідність продукції світовим стандартам якості Збільшення доданої вартості у трубному бізнесі Економія витрат на сировину, матеріали, енергетику, основне виробництво, логістику Модернізація обладнання та технологій, ефективне використання ТМЗ
	Збут	Клієнтоорієнтоване підприємство	Розвиток та оптимізація портфеля продуктів і послуг Розвинена клієнтська база Підтримка іміджу підприємства як новатора
Персонал – системи		Стратегічноорієнтована організація	Адекватна вимогам інноваційного розвитку, корпоративна культура Висококваліфікований та мотивований персонал Ефективний кадровий менеджмент ІТ-підтримка ефективного управління бізнесом



Методика, запропонована в роботі [73] передбачає розрахунок прогнозної оцінки вартості гудвілу як невідображеної в балансі підприємства вартості його неідентифікованих нематеріальних активів, перш за все ефекту численних синергізмів управлінського капіталу. Прогнозна оцінка гудвілу здійснена за існуючою методикою надприбутків. Гудвіл характеризується як надприбуток підприємства, виражений сумою синергетичних ефектів відносно середньої норми прибутку, що генерується активами підприємства.

Запропоновано три сценарія реформування системи управління підприємством на основі ЗСП – стартовий, проміжний та оптимістичний. Вони відповідають ступеню інтегрування ЗСП у систему управління підприємством та відповідній динаміці його якісного рівня від задовільного до високого.

Розрахунок гудвілу здійснено в такий спосіб:

$$Г = ЧП - (А \cdot РА), \quad (3.22)$$

де  $Г$  – сума гудвілу на основі оцінки за фактичною сумою прибутку підприємства;  $ЧП$  – середньорічна сума чистого прибутку підприємства;  $А$  – середньорічна вартість активів підприємства;  $РА$  – базова норма рентабельності активів, виражена десятковим дробом.

Для нівелювання впливу випадкових динамічних чинників аналізовані абсолютні показники в процесі оцінювання беруться середніми за останні три роки. Базова норма рентабельності активів відповідає значенню показника підприємства-аналога на фондовому ринку. Для розрахунку прогнозованих значень чистого прибутку за формулою розрахунку норми рентабельності активів використовується можливе сценарне значення вказаного показника за рангом відповідності щодо якості системи управління підприємством.

Підвищення якості управління підприємством на основі ЗСП супроводжується зростанням вартості гудвілу підприємства і відповідним зростанням його капіталізації, яка розраховується як сума балансової вартості активів і зобов'язань та вартості гудвілу:

$$EV=A + Г, \quad (3.23)$$

Тоді одержаний економічний ефект розраховується за формулою:

$$E= EV_{\text{сценарн.}} - EV_{\text{факт.}} \quad (3.24)$$

Дані для розрахунку економічного ефекту розробки та впровадження ЗСП у практику управління ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» наведено в таблиці 3.5 (розрахунок прогнозованого значення рентабельності активів на 2019 р. методом лінійної регресії наведено в ДОДАТКУ Л).

Таблиця 3.5 – Дані для розрахунку економічного ефекту розробки та впровадження ЗСП у практику управління ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Показник	2016р	2017 р	2018 р.	Середнє значення	Прогноз на 2019 р.
Активи, тис. грн.	11980103	16269021	19067614	15772246	
Чистий прибуток, (ЧП) тис. грн.	-1136428	313396	1027732	47042,7	
Рентабельність активів,%	-9,96	2,62	7,28		17,2
EV, тис. грн			14692260		

Розрахунок економічного ефекту розробки та впровадження ЗСП у практику управління ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» наведено в табл. 3.6:

Таблиця 3.6 – Розрахунок економічного ефекту розробки та впровадження ЗСП

Рентабельність активів (РА),%	Чистий прибуток	Середньорічна сума	Гудвіл, тис. грн	EV, тис. грн.	E, тис. грн.

			активів, тис.грн			
Стартовий сценарій – Задовільний рівень управління підприємством						
Рівень 2019 р. (оцінка)	17,2	2715980	15772246	-2268937,3	13503309	-1188951
Проміжний сценарій – Добрий рівень управління підприємством						
Середній рівень конкурентів-аналогів	-1,4	-220811,4	15772246	667853,4	16440099	1747839
Оптимістичний сценарій – Високий рівень управління підприємством						
Найкращий рівень впродовж 2016-2018 рр.,	9,28	1463664	15772246	-1463664	14308582	14308582

Зазначимо, що середній рівень рентабельності активів підприємств-конкурентів розраховано для ЧАО «ММК ім. Ілліча за даними звітності [53].

Внаслідок наявності численних факторів кон'юнктурного впливу на ринкову вартість, існують об'єктивні розбіжності вартості капіталізації підприємства за різними методами оцінки.

Водночас, за результатами сценарного аналізу, створення системи реалізації стратегії на основі ЗСП та результуюче підвищення рівня якості системи управління підприємством ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» від задовільного до середнього дасть змогу отримати економічний ефект на проміжному етапі проекту підготовки системи реалізації стратегії на основі ЗСП у вигляді приросту капіталізації підприємства у розмірі 1747839 тис.грн.

Отже, необхідною умовою ефективного формування збалансованого управління підприємством є адекватний рівень стратегічного потенціалу підприємства, його інтелектуального капіталу як головного джерела зростання ринкової вартості. Існуючий рівень стратегічного потенціалу може бути цілком достатнім для реалізації одного типу вартісноорієнтованої стратегії та недостатнім – для іншого.

### 3.2 Пропозиції щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Конкурентні переваги підприємства досягаються за рахунок успішних дій: для захисту і збереження конкурентних переваг застосовують оборонні та наступальні дії. Характеристики галузі визначають, скільки часу буде потрібно успішній наступальній стратегії для створення конкурентної переваги. В капіталомісткій галузі зі складними технологічними процесами, якою є металургійна галузь, період створення цих переваг буде досить тривалим.

Підвищення якості сервісу продукції є однією з умов фактичного задоволення потреб покупців і реалізації стратегії підприємства шляхом продажу товару. Місце цього показника в системі показників конкурентоспроможності наведено на рис. 3.2 [44, 47]:

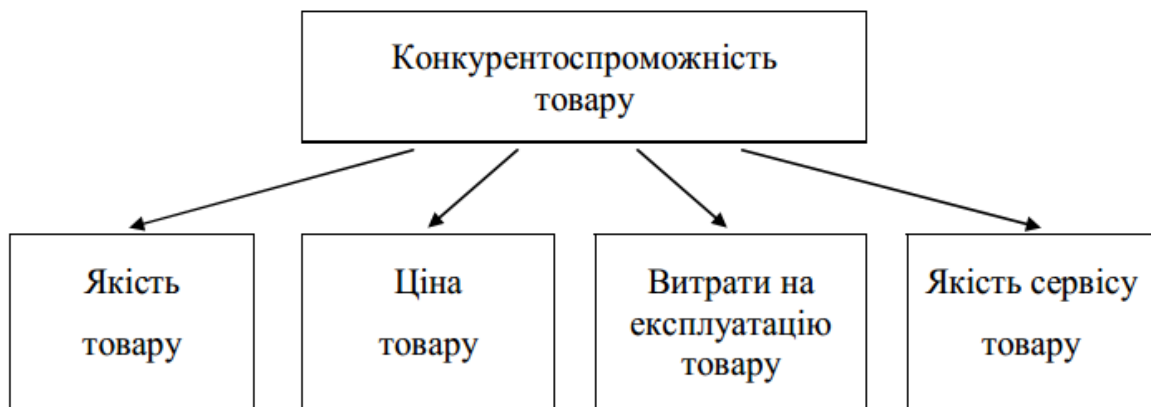


Рис. 3.2 – Місце якості сервісу продукції в системі показників конкурентоспроможності

Якість сервісу товару є четвертим по значущості показником конкурентоспроможності продукції. Інші три показники – це якість товару, ціна товару, витрати на експлуатацію товару. Значення цих показників змінюється в такому порядку: спочатку потрібно підвищувати якість товару, потім знижувати питому (на одиницю корисного ефекту) ціну, потім знижувати експлуатаційні витрати, а потім поліпшувати якість сервісу товару. Однак на практиці будь-які вдосконалення технічних або інших характеристик продукції впливають на всі чотири характеристики.

Кожна група товарної продукції має свої показники якості сервісу, у загальному випадку до таких можна віднести: якість (достовірність,

сумлінність, етичність) реклами продукції, гарантійний термін безкоштовного технічного обслуговування; якість маркування та пакування продукції; коефіцієнти повноти, якості та достовірності оформлення документації на продукцію; трудомісткість підготовки продукції до функціонування та використання; якість післяпродажного обслуговування.

Показник якості сервісу товару є важливим показником конкуренспроможності продукції, отже є невід'ємною складовою стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Підприємство ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» надає достатній рівень сервісу своїм клієнтам:

- підприємство самостійно проводить митну очистку імпортованої продукції;
- виконує технічне обслуговування продукції
- надає гарантійний термін безкоштовного технічного обслуговування.

Для підвищення якості сервісу своєї продукції, з метою удосконалення конкурентної стратегії, підприємство ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» має реалізувати такі заходи:

- розширювати обсяги технічних консультацій при продажі товарів;
- скорочувати час підготовки супровідної документації - технічного паспорту з характеристиками продукції;
- підвищувати швидкість реагування на випадки невідповідності технічним характеристикам.

Слід зазначити, що вищеназвані заходи сприятимуть підвищенню довіри та психильності споживачів до продукції компанії, що в свою чергу, зміцнюватиме її конкурентну позицію.

При вивченні ринкових структур особлива увага приділяється такому фінансовому інструменту як ціна. Однак, слід зазначити, що цінова конкуренція лише переміщує продавця по лінії попиту.

Крім того, якщо підприємство знижує ціну, воно провокує відповідні дії з боку конкурентів. Диференціація продуктів та реклама є більш тонкими

методами конкурентної боротьби та підвищення конкурентоспроможності. Кожне підприємство має продукт, який певною мірою відрізняється від продукції конкурентів. Крім того, в будь-якому продукті є резерв для його подальшого розвитку і вдосконалення, який має бути раціонально використаний.

Розглянемо види диференціації.

Диференціація продукту в даний момент означає, що у будь-який момент часу споживачу буде запропоновано широкий вибір видів продукції, тобто діапазон вільного вибору розширюється, а потреби споживачів задовільняються більш повно. Однак, є думка, що іноді різноманіття виробів може бути невиправданим.

Вміла реалізація технічних нововведень і вдосконалення продукту впродовж певного проміжку часу також є ефективним методом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Постійне вдосконалення продукції є можливим лише завдяки науковим дослідженням і інноваційним розробкам [58], які спрямовані на генерацію потенційно прибуткових можливостей для модифікації продукції.

Вигоди диференціації визначають такими: можливості підвищення цін, розширення доступу до нових споживачів, захист від конкурентів, підвищення лояльності до марки. Отримання цих переваг примушує підприємство підвищувати якість продукції, вдосконалювати та розширювати асортимент. Однак критики такого підходу вказують на те, що деякі зміни продукту являють незначні зовнішні зміни і є більш уявними, ніж дійсними.

Розробка інноваційних технологій є невідомою складовою роботи підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

Так, підприємство ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» в 2016 р. перебудовувало свої потужності по світовим стандартам. Компанія «ІНТЕРПАЙП» була серед піонерів впровадження автоматизованих систем планування, обліку та аналізу бізнес-процесів ERP (Enterprise Resource Planning) в Україні [80].

В металургії завдяки ERP доступність обладнання у середньому підвищилась більш ніж на 10%, а витрати на його обслуговування скоротилась на 30%. За допомогою ERP також можливо скоротити більш ніж у два рази обсяги складських запасів, а простої обладнання – в середньому на 70-75%. В результаті виконання проекту по управлінню ремонтами компанія зекономила до 30% на обслуговуванні обладнання.

На даний момент ERP-Система охопила всі підприємства компанії: управління запасами та логістикою, ремонтами, фінансами, бухгалтерський та управлінський облік, управління персоналом – це ті функції ERP- системи, які використовує «ІНТЕРПАЙП».

Крім того, ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» одна з перших серед українських промислових компаній запровадила електронні тендерні закупівлі. Сьогодні всі без виключення закупівлі компанії проходять на її публічному тендерному майданчику (<http://tender.interpipe.biz>) [80].

Ще один базовий метод, який може використовувати підприємство для збереження конкурентних переваг, є реклама та стимулювання збуту. Рекламна компанія органічно дорівнює стратегії ціноутворення і диференціацію продукції.

Реклама, що є всіма можливими платними повідомленнями, які виробляються підприємством, є могутнім маркетинговим нецінової конкуренції. Крім реалізації цієї мети, реклама представляє інформацію, на основі якої споживачі можуть зробити осмислений вибір; вона підтримує засоби масової інформації за рахунок часткового їх фінансування; стимулює зміну продукту і підтримує конкуренцію; забезпечує повну зайнятість, стимулюючи високі рівні споживчих витрат; сприяє розширенню виробництва і, в результаті, призводить до посилення конкуренції за рахунок ослаблення монополії окремих підприємств [77].

Завдяки вдалій реалізації підприємство може розширити виробництво і отримати високий ефект. Незважаючи на зростання загальних середніх витрат,

витрати на одиницю продукції зменшуються завдяки збільшенню обсягів виробництва.

На наш погляд, більш виправданим є підхід до реклами як до інструменту нецінової конкуренції, який може бути більш-менш ефективним залежно від стану конкурентного середовища підприємства, конкурентного стану рекламодавця, особливостей продукції та інших чинників. Тому найбільш важливими питаннями при проведенні рекламних кампаній з точки зору конкуренції можна вважати цілеспрямовану рекламну діяльність на підтримку стратегічних ініціатив підприємства. В першу чергу це відноситься до планування реклами і організації рекламної діяльності.

План реклами повинен відповідати вибраній базовій стратегії конкуренції, інакше реклама може не тільки перетворитися на безцільне витратчання засобів, але навіть в окремих випадках погіршити економічні показники підприємства.

Продукція ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» спеціалізована та спрямована на вузький сегмент споживачів, тому не потребує широкомасштабної реклами. Враховуючи специфіку продукції підприємства, актуальним буде використання декількох інструментів рекламування в цілях інформування потенційних споживачів:

- періодичне розміщення реклами в спеціалізованих журналах;
- розміщення докладної інформації про підприємство, перелік й пропонованої продукції на електронній сторінці в мережі Інтернет;
- участь у спеціалізованих виставках та конференціях.

Вміле використання наведених нецінових методів допоможе підприємству ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» закріпити свої конкурентні позиції і отримати додаткові переваги у конкурентній боротьбі.

Висновки до розділу 3



1. Підприємству ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за результатами SWOT-аналізу рекомендовано обирати стратегію диференціації, а за тест-таблицею – стратегії фокусування та диференціації. Однак доцільно обрати стратегію диференціації, оскільки саме вона може забезпечити підприємству виживання і зможе представити підприємство у найкращому вигляді з оглядом на існуючі потужності та широкий асортимент.

2. Підвищення якості сервісу та вмале використання нецінових методів допоможе підприємству ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» закріпити свої конкурентні позиції і отримати додаткові конкурентні переваги.

## ВИСНОВКИ

Конкуренентоспроможність підприємства можна визначити як здатність підприємства до реалізації наявних та потенційних виробничих, фінансових та управлінських можливостей ведення конкурентної боротьби за цільові ринки шляхом стабільно ефективного використання матеріальних та нематеріальних ресурсів у напрямі задоволення потреб споживача.

Публічне Акціонерне Товариство «ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ПІДПРИЄМСТВО» (ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ») є найбільшим в південно-східній частині Європи виробником і постачальником сталевих труб широкого спектру застосування та колісної продукції.

По результатам роботи можна зробити такі висновки:

1. Фінансовий стан ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» є нестабільним. Впродовж 2016-2018 рр. спостерігається різке зростання виручки від реалізації продукції та наявність позитивного результату діяльності – чистого прибутку, який в 2017-2018 рр. має тенденцію до зростання, що можна пояснити збільшенням цін на енергоносії та зміною економічної кон'юнктури.

2. Аналіз зовнішнього конкурентного середовища підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» передбачає аналіз впливу політичної ситуації в Україні, сучасного стану економіки України; соціального середовища; технологій та ринкового оточення. В цілому можна відзначити несприятливе зовнішнє середовище підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

3. PEST-аналіз металургійної галузі свідчить про погіршення умов розвитку металургійної галузі в Україні внаслідок впливу політичних, економічних, технологічних та соціальних факторів.

4. Внутрішнє конкурентне середовище підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» може бути охарактеризоване такими факторами:

продукція; технології; організація виробництва; менеджмент; ринкова позиція; ресурси; корпоративна культура. Слід відзначити, що головними конкурентними перевагами «ІНТЕРПАЙП» є більш низькі ціни за подібної якості продукції, застосування різноманітних каналів збуту продукції тощо.

5. Конкуренція на світовому ринку металопродукції є олігополістичною. Основними конкурентами «ІНТЕРПАЙП» є металургійні комбінати Китаю та РФ, також комбінати Бельгії, Німеччини, Франції, Італії, Польщі, Словаччини, а на сході – комбінати Японії, Індії, Південної Кореї. Впродовж останніх років експортні можливості українських виробників обмежувались встановленими квотами та антидемпінговими митами.

6. Найбільш впливовими внутрішніми конкурентами ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» є ВАТ «ММК ім. Ілліча» та «ДМЗ Комінмет».

7. SWOT-аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози внутрішнього середовища. Після визначення слабких сторін підприємства та загроз зовнішнього середовища можна сформулювати такі цілі: забезпечити сталість надходження сировини, зменшуючи частку матеріальних витрат у собівартості; збільшити кількість робітників підприємства; досягти 0% браку виробництва; організувати раду металургійних підприємств для впливу на формування зовнішньої політики України.

8. Для вдосконалення процесу формування стратегії конкурентоспроможності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» рекомендовано введення збалансованої системи показників у діючу систему управління підприємством, у зв'язку з чим розроблено три сценарії реформування системи управління підприємством на основі ЗСП – стартовий, проміжний та оптимістичний. Економічний ефект може бути отриманий на проміжному етапі проекту підготовки системи реалізації стратегії.

9. Підвищення якості сервісу та використання нецінових методів допоможе підприємству ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» закріпити свої конкурентні позиції і отримати додаткові конкурентні переваги.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: Київ, 1996. 208 с.
  2. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. Київ, 2006. 448 с.
  3. Бігдан І.А., Лачкова Л.І., Жилякова О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посібник Харків, 2017. 197с.
  4. Біляєв О.С. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможністю підприємств. *Економіка і управління*. 2012. №2. С.94–99.
  5. Блонська В. І., Шморгун І. В. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. №20.6. С.174–180
  6. Божкова В.В., Носонова Л.В. Комплексний аналіз конкурентної стійкості машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2016. Випуск 19. Частина 1. С. 42–48.
  7. Бондаренко С. П., Бокій В. О. Про механізм формування конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. *Економіка підприємств*. 2001. № 9. С. 58 –59.
  8. Булах І. В., Надтока Т. Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій. Донецьк, 2010. 244 с.
  9. Варяниченко О. В., Єгорова П. В. SWOT-аналіз у розробленні стратегії на прикладі ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 3 (14). С 164–172.
  10. Василенко В. І., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством. Київ, 2004. 356 с.
-

11. Васютіна І.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2011. № 5. С. 114–118.

12. Виксунский металлургический підприємство. Офіційний сайт. URL: <https://omk.ru/vmz/>. (дата звернення 01.10.2019).

13. Віханський О. С. Стратегічне управління. Київ, 2000. 296 с.

14. Воронков Д. К. Сценарне моделювання умов здійснення стратегічних змін на підприємстві. URL : <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/34/3189-scenarne-modelyuvannya-umov-zdijsnennya-strategichnix-zmin-na-pidpriyemstvi.html> (дата звернення 01.10.2019).

15. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: діагностика та організація. Луганськ, 2000. 315 с.

16. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. Актуальні проблеми економіки. 2008. №2. С.60 – 65

17. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ, 2010. 720 с.

18. Глухих Л. В. Розробка і реалізація конкурентної стратегії промислового підприємства. *Економічні науки*. 2012. № 5 (90). С. 41.

19. Гнатенко О. А. Формування управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на прикладі підприємств – виробників молочних консервів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 10. С. 123–126.

20. Головань Л. О. Метод розрахунку інтегральної конкурентоспроможності підприємства. *Інтелект XXI*. 2014. № 2. С. 41-47. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2014\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2014_2_5). (дата звернення 01.10.2019).

21. Державна служба статистики України. ВВП України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 01.10.2019).

22. Державна служба статистики України. Відношення курсу гривні до курсу долара США. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 01.10.2019).

23. Дикань В. Л., Пономарьова Т. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка»*. 2011. Випуск 36. С. 100–105.

24. Донець Л. І., Донець А. А. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. №1 (5). Т. 2. 101. 106 с.

25. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. № 8. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332>. (дата звернення 01.10.2019).

26. Дутка Г. Я. Особливості формування конкурентних стратегій туристичних підприємств у сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 5. С. 146 –153.

27. Економічна активність населення України 2018: Стат.збірник /Державна служба статистики України. URL : [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/07/zb\\_EAN\\_2018.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/07/zb_EAN_2018.pdf). (дата звернення 01.10.2019).

28. ЕЭК продлила антидемпинговые пошлины на стальные трубы из украины. Интерфакс. URL : <http://www.interfax.ru/business/511707>. (дата звернення 01.10.2019).

29. Євдокимова З. Р. Модифікація безшовних сталевих труб ПАТ «Інтерпайп НТЗ» як засіб посилення конкурентоспроможності. URL : [http://fmm.kpi.ua/\\_userfiles/Zbirnik\\_2017%20last.pdf](http://fmm.kpi.ua/_userfiles/Zbirnik_2017%20last.pdf). (дата звернення 01.10.2019).

30. Зелінська О. М., Кравчук О. Я. Формування стратегії конкурентних переваг підприємства, що здійснює ЗЕД. *Торгівля, комерція, підприємництво: збірник наукових праць*. Львів, 2014. Вип. 17. С. 105–108.

31. Иванов А. П., Хрусталеv Е. Ю. Метод формирования и оценки конкурентной стратегии компании. *Финансовый менеджмент*. 2005. № 5. С. 3–14.
32. Иванов Ю. Б. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: монография. Харків, 2007. 376 с.
33. «Интерпайп» вводит дивизиональную структуру управления. URL : <https://ports.com.ua/news/interpaup-vvodit-divizionalnuyu-model-upravleniya>. (дата звернення 01.10.2019).
34. «Интерпайп» имеет положительную EBITDA, осуществляет инвестиции в рамках Стратегии-2022. URL : <https://interfax.com.ua/news/economic/532326.html>. (дата звернення 01.10.2019).
35. «Интерпайпу Пинчука разрешили объединиться с мировым производителем труб. URL : <https://nv.ua/biz/markets/interpajpu-pinchuka-razreshili-obedinitjsja-s-mirovym-proizvoditelem-trub-2156681.html> (дата звернення 01.10.2019).
36. Кафлевська С. Г., Ганжа Т. І. Оцінка конкурентоспроможності підприємств за допомогою методики теорії ефективної конкуренції. *Збірник наукових праць ВНАУ Серія: Економічні науки*. 2012. №4 (70). Том 2. С.42–48.
37. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. Київ., 2006. 366 с.
38. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент. Житомир, 2001. 440 с.
39. Клименко С. М., Барабась Д. О., Омельяненко Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ, 2008. 527 с.
40. Климчук А. О. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Бізнесінформ*. 2014. № 1. С. 221–225.
41. Консолідований звіт про управління публічного акціонерного товариства «ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ПІДПРИЄМСТВО» за 2018 рік. URL : <http://ntrp.interpipe.biz/upload/59d6a8a595ff5cff32c2b568782b8e89.pdf>. (дата звернення 01.10.2019).
42. Котлер Ф. Основы маркетинга. Москва, 1991. С.230–239.
-

43. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика. Івано-Франківськ, 2011. 180 с.

44. Лепейко Т.І., Кіпа Д.В., Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. URL : [file:///C:/Users/Q/Downloads/ao\\_2014\\_2\\_10.pdf](file:///C:/Users/Q/Downloads/ao_2014_2_10.pdf) (дата звернення 01.10.2019).

45. Нефедова О.Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2(14). С. 117–120.

46. Новые концепции ресурсосбережения в производстве стали. XIV Международный конгресс сталеплавателей и производителей металла: сборник трудов. URL : <http://xn--h1aagiciqk.xn--p1ai/novye-kontseptsii-resursosberezheniya-v-proizvodstve-stali>. (дата звернення 01.10.2019).

47. Оберемчук В. Ф. Забезпечення конкурентних переваг підприємства як етап стратегічного планування. *Вісник технологічного університету Поділля*. 2009. Частина 2, Том 2. С.109 – 111.

48. Обзор рынка труб – 18.12.2018. URL : <https://www.metalika.ua/articles/18122018.html>. (дата звернення 01.10.2019).

49. Овчаренко М. Основні трубні підприємства України у 2018 році збільшили виробництво труб з чорних металів на 10,7%. URL : <https://uprom.info/news/metal/osnovni-trubni-pidpriyemstva-ukrayini-u-2018-roku-zbilshili-virobnitstvo-trub-z-chornih-metaliv-na-10-7/> (дата звернення 01.10.2019).

50. Овчаренко М. Основні трубні підприємства України у січні-листопаді 2017 року збільшили виробництво труб з чорних металів на 23,4%. URL : <https://uprom.info/news/metal/osnovni-trubni-pidpriyemstva-ukrayini-u-sichni-listopadi-2017-roku-zbilshili-virobnitstvo-trub-z-chornih-metaliv-na-23-4/> (дата звернення 01.10.2019).



51. Олейникова О. О., Бойко А. Е., Оцінка конкурентних переваг промислового підприємства. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/7859/1/175-177.pdf>. (дата звернення 01.10.2019).

52. Офіційний сайт «ІНТЕРПАЙП НТЗ». URL : <http://ntrp.interpipe.biz/about/about>. (дата звернення 01.10.2019).

53. Офіційний сайт «Маріупольський МК ім. Ілліча» URL : <https://ilyichsteel.metinvestholding.com/ua>. (дата звернення 01.10.2019).

54. Офіційний сайт Міністерства фінансів України URL : <https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/eximp/>. (дата звернення 01.10.2019).

55. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Показники інфляції URL : <https://mof.gov.ua/uk> (дата звернення 01.10.2019).

56. Офіційний сайт ООО «ДМЗ Комінмет» URL : [http://dmzkommet.com.ua/?Page\\_id=233&lang=ru](http://dmzkommet.com.ua/?Page_id=233&lang=ru). (дата звернення 01.10.2019).

57. Пахомова І. Г., Фатеева Л. А. Оцінка сучасного стану, проблем та перспектив фондового ринку України. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3180> (дата звернення 01.10.2019).

58. Позняк В.О. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4614>. (дата звернення 01.10.2019).

59. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. / Пер. з англ. Москва, 2005. 454 с.

60. Почему увеличились поставки китайских труб в Украину. Интернет – журнал «Металл». URL : [www/readmetal.com](http://www.readmetal.com). (дата звернення 01.10.2019).

61. Пошивалов В., Бережний Ю. Перспективи розвитку ринку сталевих труб. *Економіка України*. 2010. №1. С.82–84.

62. Сейсебаєва Н.Г., Сидоренко В.О. Внутрішнє конкурентне середовище ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». Матеріали Міжнародної науково-

практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (м. Запоріжжя 24–25 жовтня 2020 р.)

63. Селезньова Г.О. Сиров В.В. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 10. С. 56–58.

64. Струк Н. Оцінка конкурентоспроможності в системі аналізу перспективності ділового партнерства підприємств. *Вісник Львівського національного університету ім. Івана Франка. Серія економічна*. 2008. Вип. 37(1). С. 89–93.

65. Сумець О. М., Сомова О. Є., Пеліхов Є. Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства. Київ, 2007. С. 46–48.

66. ТОВ «НВО «ТРУБОЛІТ»: Офіційний сайт. URL: <https://vkursi.pro/card/30927012> (дата звернення 01.10.2019).

67. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Москва, 1998. 576с.

68. Труба западу и востоку: трубный рынок и экспорт Украины. URL : <http://sd.net.ua/2019/02/07/truba-zapadu-i-vostoku-trubnyy-rynok-i-eksport-ukrainy.html>. (дата звернення 01.10.2019).

69. Трубная Металлургическая компания («ТМК»). Офіційний сайт. URL : <https://www.tmk-group.ru> (дата звернення 01.10.2019).

70. Украина в 2018 году нарастила выпуск труб на 5%. URL : <http://uaprom.info/news/167816-ukraina-2018-godu-narastila-vypusk-trub.html>. (дата звернення 01.10.2019).

71. Украинский рынок труб из черных металлов: производство, потребление, торговля. URL : [http://cgntb.dp.ua/img/upl/book\\_GMKU/glava%2025\\_ver.011.pdf](http://cgntb.dp.ua/img/upl/book_GMKU/glava%2025_ver.011.pdf). (дата звернення 01.10.2019).

72. Україна експортувала максимальні об'єми сталевих труб за останні 4 роки. URL : <https://dzi.gov.ua/press-centre/news/ukrayina-eksportovala->

maksymalni-ob-yemy-stalevyh-trub-za-ostanni-4-roky/. (дата звернення 01.10.2019).

73. Фаїзова С.О. Стратегічне управління металургійним підприємством на основі збалансованого підходу: дис. ... канд екон наук: 08.00.04. Дніпропетровськ, 2015. 210 с.

74. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Москва, 2002. 892 с.

75. Харцызский трубный завод. URL : <https://pipe.metinvestholding.com/ru>. (дата звернення 01.10.2019).

76. Хмеленко І. І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ»*. 2010. № 60. URL : [http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2010\\_60/NTU\\_XPI\\_60\\_2010\\_9.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2010_60/NTU_XPI_60_2010_9.pdf). (дата звернення 01.10.2019).

77. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків, 2018. 320 с.

78. Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №8. С. 405–409.

79. Швець Л. М. Підходи до формування стратегії конкурентоспроможності підприємства . *Економічний вісник Донбасу*. 2008. № 3. С. 113–121.

80. Як компанія ІНТЕРПАЙП перебудувала свої потужності по світовим стандартам. URL : <https://www.it.ua/news/kak-kompanija-interpajp-perestroila-svoi-moschnosti-po-mirovym-standartam>. (дата звернення 01.10.2019).

81. *Dyyak V.* Formation of competitive strategy of enterprises of the agricultural sector in foreign market. URL : <https://are-journal.com/are/article/view/67>. (дата звернення 01.10.2019).

82. Manzella J. Five Essential Strategies To Enhance Competitiveness. URL : <http://manzellareport.com/index.php/strategies-section/826-five-essential-strategies-to-enhance-competitiveness>. (дата звернення 01.10.2019).

---

83. Monthly crude steel production. World Steel Association. URL : <https://www.worldsteel.org/en.12>. (дата звернення 01.10.2019).

84. PEST-аналіз мікросередовища підприємства. URL : <https://buklib.net/books/36596/>.(дата звернення 01.10.2019).

85. Sieradzka K., Luft R. Theoretical aspects of enterprise competitiveness. *Central european review of economics & finance*. 2015. Vol. 10, No. 4. P. 133–141.

86. SWOT Analysis: What It Is and When to Use It. Business News Daily. URL : <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>. (дата звернення 01.10.2019).

87. Wint A. Competitiveness in small developing economies. URL: <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=104310446>. (дата звернення 01.10.2019).

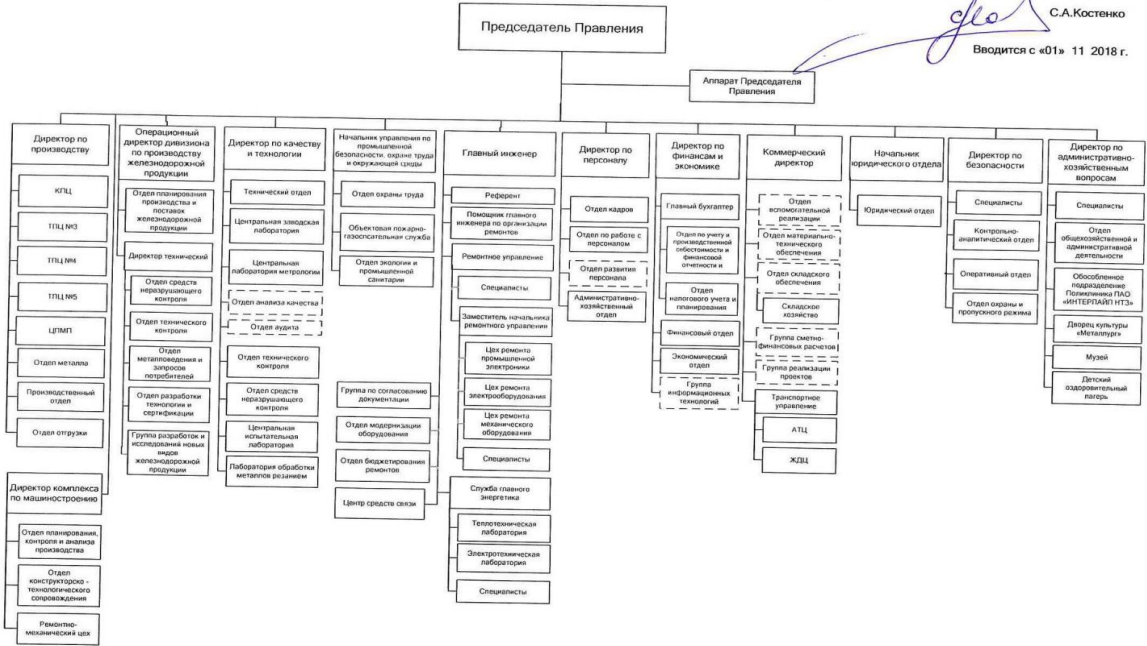
88. Zelga K. The importance of competition and enterprise competitiveness. URL : <http://www.worldscientificnews.com/wp-content/uploads/2017/01/ WSN-72-2017-301-306.pdf>. (дата звернення 01.10.2019).

---

# ДОДАТОК А

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПАО "ИНТЕРПАЙП НИЖНЕДНЕПРОВСКИЙ ТРУБОПРОКАТНЫЙ ЗАВОД"

Утверждаю  
И.о. председателя Правления  
С.А.Костенко  
Вводится с «01» 11 2018 г.



И.о. директора по персоналу

*Тобин*

Ю.В.Бизюкова

Рис. А.1 – Організаційна структура ПАТ Інтерпайп НТЗ

# ДОДАТОК Б

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство	<b>ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД"</b>	за ЄДРПОУ	2016   12   31 05393116
Територія	Дніпропетровська	за КОАТУУ	1210137200
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво труб, порожнистих профілів і фітінгів зі сталі	за КВЕД	24.20
Середня кількість працівників	4612		
Адреса, телефон	вул. Столетова, буд. 21, м. Дніпропетровськ, Дніпропетровська обл., 49081	359928	
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2016 р.

Форма №1-к Код за ДКУД 1801007

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
І	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	4 197	3 304
первісна вартість	1001	13 418	14 234
накопичена амортизація	1002	9 221	10 930
Незавершені капітальні інвестиції	1005	101 439	210 954
Основні засоби	1010	2 701 568	2 812 601
первісна вартість	1011	3 860 133	4 242 834
знос	1012	1 158 565	1 430 233
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	968
інші фінансові інвестиції	1035	1 000	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	85	24
Відстрочені податкові активи	1045	260 272	436 939
Г удвіл при консолідації	1055	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>3 068 561</b>	<b>3 464 790</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	460 072	772 361
Виробничі запаси	1101	-	-
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 819 178	5 826 187
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	595 636	717 562
з бюджетом	1135	175 539	100 853
у тому числі з податку на прибуток	1136	59 075	17 625
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 693 832	1 038 940
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	21 218	38 920
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	988	15 489
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-

Продовження ДОДАТКУ Б

Інші оборотні активи	1190	194	5 001
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>7 766 657</b>	<b>8 515 313</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>10 835 218</b>	<b>11 980 103</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100 000	100 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	1 060 065	914 903
Додатковий капітал	1410	165 585	163 949
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	286 001	(705 265)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
Неконтрольована частка	1490	2	2
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1 611 653</b>	<b>473 589</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	10
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 240 462	3 671 137
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>3 240 462</b>	<b>3 671 147</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	1 359 546	1 499 616
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	579 763	673 887
товари, роботи, послуги	1615	322 686	588 276
розрахунками з бюджетом	1620	10 940	20 774
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	3 987	4 588
розрахунками з оплати праці	1630	16 321	18 248
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	6	37
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	27 706	46 086
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 662 148	4 983 855
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>5 983 103</b>	<b>7 835 367</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>10 835 218</b>	<b>11 980 103</b>

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Голова правління

Копасєв Євген Миколайович

Головний бухгалтер

Соколова Ірина Володимирівна



Продовження ДОДАТКУ Б

Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ІНТЕРПАЙП  
НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБПРОКАТНИЙ ЗАВОД"  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2016	12	31
05393116		

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2016 р.

Форма N2-к Код за ДКУД 1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 052 242	5 714 501
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховання	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 4 291 563 )	( 4 483 327 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	760 679	1 231 174
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	2 414 378	5 270 276
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 313 210 )	( 210 095 )
Витрати на збут	2150	( 414 480 )	( 504 532 )
Інші операційні витрати	2180	( 3 228 292 )	( 6 270 933 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	( 780 925 )	( 484 110 )
Дохід від участі в капіталі	2200	968	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	29 727	75 949
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	( 555 181 )	( 489 465 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 7 675 )	( 23 798 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	( 1 313 086 )	( 921 424 )

і продовження додатка 2

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	176 658	111 697
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	( 1 136 428 )	( 809 727 )

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------	-----------	-------------------	---

Продовження ДОДАТКУ Б



Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	176 658	111 697
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	( 1 136 428 )	( 809 727 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-145 162	-171 979
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-1 640
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>-145 162</b>	<b>-173 619</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>-145 162</b>	<b>-173 619</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>-1 281 590</b>	<b>-983 346</b>
<b>Чистий прибуток (збиток), що належить:</b>			
власникам материнської компанії	2470	-	-
неконтрольованій частці	2475	-	-
<b>Сукупний дохід, що належить:</b>			
власникам материнської компанії	2480	-	-
неконтрольованій частці	2485	-	-

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 903 761	3 702 509
Витрати на оплату праці	2505	325 837	317 131
Відрахування на соціальні заходи	2510	117 019	95 150
Амортизація	2515	278 239	276 672
Інші операційні витрати	2520	3 646 767	6 574 162
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>8 271 623</b>	<b>10 965 624</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	400000000	400000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	400000000	400000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(2,84107)	(2,02432)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(2,84107)	(2,02432)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Голова правління

Головний бухгалтер



Копасєв Євген Миколайович

Соколова Ірина Володимирівна

**ДОДАТОК В**  
**Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
**на 31 грудня 2017 р.**

Форма N 1-к Код за ДКУД 1801007

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ</b>			
Нематеріальні активи	1000	3304	10545
первісна вартість	1001	14234	24223
накопичена амортизація	1002	10930	13678
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	3023555	2970024
первісна вартість	1011	4453788	4821558
знос	1012	1430233	1851534
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	968	34
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	24	-
Відстрочені податкові активи	1045	436939	470459
Гудвіл	1050	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ I</b>	<b>1095</b>	<b>3464790</b>	<b>3451062</b>
<b>II. ОБОРОТНІ АКТИВИ</b>			
Запаси	1100	772361	992550
Виробничі запаси	1101	-	-
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5826187	9502785
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		-	-
за виданими авансами	1130	717562	503724
з бюджетом	1135	100853	274431
у тому числі з податку на прибуток	1136	17625	17625
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1054429	151588
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	38920	277064
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	5001	1115817
<b>УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ II</b>	<b>1195</b>	<b>8515313</b>	<b>12817959</b>
<b>III. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ, УТРИМУВАНІ ДЛЯ ПРОДАЖУ, ТА ГРУППИ ВИБУТТЯ</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>11980103</b>	<b>16269021</b>

Продовження ДОДАТКУ В

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100000	100000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	914903	782258
Додатковий капітал	1410	163949	162935
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	( 705265 )	( 260460 )
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Інші резерви	1435	-	-
Неконтрольована частка	1490	2	2
<b>УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ I</b>	<b>1495</b>	<b>473589</b>	<b>784735</b>
<b>II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	10	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3671137	3789075
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
<b>УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ II</b>	<b>1595</b>	<b>3671147</b>	<b>3789075</b>
<b>III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	1499616	1679302
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:		-	-
довгостроковими зобов'язаннями	1610	673887	699029
товари, роботи, послуги	1615	588276	712775
розрахунками з бюджетом	1620	20774	7915
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	4588	8023
розрахунками з оплати праці	1630	18248	28409
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	37	5729
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточні забезпечення	1660	46086	42395
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4983855	8511634
<b>УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ III</b>	<b>1695</b>	<b>7835367</b>	<b>11695211</b>
<b>IV. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, ПОВ'ЯЗАНІ З НЕОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ, УТРИМУВАНИМИ ДЛЯ ПРОДАЖУ, ТА ГРУПАМИ ВИБУТТЯ</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1900</b>	<b>11980103</b>	<b>16269021</b>

Керівник

Головний бухгалтер



Є.М.Копаєв

І.В.Соколова

Продовження ДОДАТКУ В

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2017 р.**

Форма N 2-к Код за ДКУД 1801008

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10423283	5052242
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховання	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 8072886 )	( 4291563 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	2350397	760679
збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	2161548	2414378
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 331945 )	( 313210 )
Витрати на збут	2150	( 818397 )	( 414480 )
Інші операційні витрати	2180	( 2494764 )	( 3228292 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	866839	-
збиток	2195	-	( 780925 )
Дохід від участі в капіталі	2200	34	968
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	38311	29727
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	( 563239 )	( 555181 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 968 )	-
Інші витрати	2270	( 61112 )	( 7675 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	279865	-
збиток	2295	-	( 1313086 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	33531	176658
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	313396	-
збиток	2355	-	( 1136428 )

Продовження ДОДАТКУ В

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	( 145162 )
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	( 131409 )	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	( 131409 )	( 145162 )
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	( 131409 )	( 145162 )
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	181987	( 1281590 )
Чистий прибуток (збиток), що належить:		-	-
власникам материнської компанії	2470	313396	( 1136428 )
неконтрольованій частці	2475	-	-
Сукупний дохід, що належить:		-	-
власникам материнської компанії	2480	181987	( 1281590 )
неконтрольованій частці	2485	-	-

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	8501622	3903761
Витрати на оплату праці	2505	529487	325837
Відрахування на соціальні заходи	2510	112191	117019
Амортизація	2515	316584	278239
Інші операційні витрати	2520	2258108	3646767
Разом	2550	11717992	8271623

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	400000000	400000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	400000000	400000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,78349	-2,84107
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,78349	-2,84107
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



С.М.Копаєв

І.В.Соколова

ДОДАТОК Д

Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ  
2019 01 01  
05393116

Підприємство **ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД"**

Територія Дніпропетровська за КОАТУУ  
1210137200

Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство за КОПФГ  
230

Вид економічної діяльності Виробництво труб, порожнистих профілів і фітінгів зі сталі за КВЕД  
24.20

Середня кількість працівників 1 4816

Адреса, телефон вулиця Столетова, буд. 21, м. ДНІПРО, Дніпропетровська обл., 49081 359928

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Консолідованого звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2-к), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

КОДИ		
2019	01	01
		05393116
		1210137200
		230
		24.20

ч
---

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2018 р.

Форма №1-к Код за ДКУД 1801007

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	10 545	5 690
первісна вартість	1001	24 223	25 284
накопичена амортизація	1002	13 678	19 594
Незавершені капітальні інвестиції	1005	50 412	136 659
Основні засоби	1010	2 919 613	3 075 458
первісна вартість	1011	4 777 205	5 185 832
знос	1012	1 857 592	2 110 374
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість	1016	-	-
знос	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	509 593	265 679
Гудвіл при консолідації	1055	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>3 490 163</b>	<b>3 483 486</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	992 550	1 342 220
Виробничі запаси	1101	-	-
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9 503 471	12 645 642
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	433 109	606 533
з бюджетом	1135	274 431	220 708
у тому числі з податку на прибуток	1136	17 625	17 625
з нарахованих доходів	1140	-	-
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	152 384	162 440
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	277 064	605 483
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовження ДОДАТКУ Д

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	5 898	1 042
Усього за розділом II	1195	11 638 907	15 584 068
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	60
Баланс	1300	15 129 070	19 067 614

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100 000	100 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у доцінках	1405	782 258	628 680
Додатковий капітал	1410	162 935	162 079
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	19 993	19 993
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(976 833)	202 688
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
Неконтрольована частка	1490	2	2
Усього за розділом I	1495	88 355	1 113 442
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	455 442	511 829
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	455 442	511 829
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	455 442	511 829
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	1 679 302	415 324
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	4 487 954	5 626 666
товари, роботи, послуги	1615	714 231	1 813 526
розрахунками з бюджетом	1620	7 915	24 615
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	8 071	8 645
розрахунками з оплати праці	1630	28 409	33 457
за одержаними авансами	1635	5 557 235	6 985 658
за розрахунками з учасниками	1640	-	-
із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	322 001	331 929
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 780 155	2 202 523
Усього за розділом III	1695	14 585 273	17 442 343
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	15 129 070	19 067 614

Керівник

Кузьменко Сергій Володимирович

Головний бухгалтер

Соколова Ірина Володимирівна

<sup>1</sup> Визначається в порядку встановлення статистичним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Продовження ДОДАТКУ Д

Підприємство **ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ІНТЕРПАЙП  
НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД"**  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за СДРПОУ

КОДИ		
2019	01	01
05393116		

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2018 р.

Форма N2-к Код за ДКУД **1801008**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 684 442	10 423 283
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховання	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 10 408 612 )	( 8 072 886 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	3 275 830	2 350 397
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	3 214 644	2 161 548
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 309 645 )	( 331 945 )
Витрати на збут	2150	( 1 053 150 )	( 818 397 )
Інші операційні витрати	2180	( 3 204 296 )	( 2 494 764 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	1 923 383	866 839
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	34
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	93 638	38 311
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	( 657 988 )	( 563 239 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( 968 )
Інші витрати	2270	( 58 972 )	( 61 112 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	1 300 061	279 865
збиток	2295	( - )	( - )

Продовження ДОДАТКУ Д



Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(272 329)	33 531
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	1 027 732	313 396
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	32 859	1 236
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(34 744)	(127 068)
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>(1 885)</b>	<b>(125 832)</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>(1 885)</b>	<b>(125 832)</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>1 025 847</b>	<b>187 564</b>
<b>Чистий прибуток (збиток), що належить:</b>			
власникам материнської компанії	2470	-	-
неконтрольованій частці	2475	-	-
<b>Сукупний дохід, що належить:</b>			
власникам материнської компанії	2480	-	-
неконтрольованій частці	2485	-	-

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	10 107 880	8 501 622
Витрати на оплату праці	2505	691 057	529 487
Відрахування на соціальні заходи	2510	148 752	112 191
Амортизація	2515	399 400	316 584
Інші операційні витрати	2520	3 628 614	2 258 108
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>14 975 703</b>	<b>11 717 992</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	400000000	400000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	400000000	400000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	2,56933	0,78349
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	2,56933	0,78349
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Кузьменко Сергій Володимирович

Головний бухгалтер

Соколова Ірина Володимирівна



## ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1 – Розрахунок показників ліквідності

Назва показника	Сутність	Розрахункова формула
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Співвідношення грошових коштів і короткострокових фінансових інвестицій до короткострокових зобов'язань	сума рядків (1160+1165) активу балансу / рядок 1695 пасиву балансу
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Відношення суми оборотних активів без урахування запасів до поточних зобов'язань:	сума рядків (1120 +1125 +1135+1130+1140+1145+1155+1160+1165+1190) активу балансу / рядок 1695 пасиву балансу
Коефіцієнт покриття	Показник покриття визначається як відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань.	рядок 1195 активу балансу / рядок 1695 пасиву балансу

Таблиця Е.2 – Розрахунок показників рентабельності

Назва показника	Розрахункова формула
Рентабельність активів	Чистий прибуток*100/Середньорічна величина активів
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток *100/Середньорічна величина основного капіталу
Рентабельність основних засобів	Чистий прибуток /Середньорічна величина основних засобів*100
Рентабельність продукції	Чистий прибуток *100/Виручка від реалізації продукції
Рентабельність основної діяльності	Чистий прибуток *100/собівартість реалізованої продукції

Таблиця Е.3 – Розрахунок показників фінансової стійкості

Назва показника	Сутність	Розрахункова формула
1	2	3
11. Коефіцієнт автономії	Відношення власного капіталу до суми пасивів,	Рядок 1495 пасиву балансу/ Рядок 1900 пасиву балансу
12. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Відношення позикового капіталу до суми пасиву	(рядок 1595 пасиву балансу + рядок 1695 пасиву балансу)/ Рядок 1900 пасиву балансу
13. Коефіцієнт фінансової залежності	Відношенням пасивів до власного капіталу	Рядок 1900 пасиву балансу/ Рядок 1495 пасиву балансу

Продовження таблиці Е.3

1	2	3
14. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Співвідношення власних обігових коштів до власного капіталу,	Власний оборотний капітал/ Рядок 1900 пасиву балансу

15. Коефіцієнт фінансової стійкості	Відношення суми власного капіталу і довгострокових позичок до пасивів:	(рядок 1495 пасиву балансу + рядок 1595 пасиву балансу)/ Рядок 1900 пасиву балансу
16. Коефіцієнт фінансового ризику	Співвідношення позикового і власного капіталу	Форма №1 р 1595 + форма №1 р.1695 + форма №1 р.1495
17. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	Співвідношення власних оборотних коштів до оборотних активів.)	(Розділ 2 активу балансу - розділ 4 пасиву балансу) / (розділ 2 активу балансу)
18. Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	Показує, яка частина основних засобів та інших необоротних активів профінансована зовнішніми інвесторами	(Розділ 3 пасиву балансу) / (розділ 1 активу балансу)
19. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Характеризує структуру капіталу	[довгострокові зобов'язання (3 розділ пасиву)] / [довгострокові зобов'язання (3 розділ пасиву) + власний капітал (підсумок 1 розділу пасиву)].
20. Коефіцієнт покриття інвестицій	Визначає рівень забезпеченості основних засобів підприємства власними джерелами фінансування	Форма №1 р 1495 / форма №1 р.1010

Таблиця Е.4 – Розрахунок показників ділової активності

Назва показника	Сутність	Розрахункова формула
1	2	3
Фондовіддача	Співвідношення чистої виручки від реалізації до середньорічної залишкової вартості основних засобів	Рядок 2000 звіту про фінансові результати 0,5*(рядок 1010 активу балансу у поточному році + рядок 1010 активу балансу у попередньому році)
Оборотність оборотних активів	Відношення чистої виручки від реалізації до середньорічної залишкової вартості оборотних активів	Ядок 2000 звіту про фінансові результати (рядок 1195 активу балансу у поточному році + рядок 1195 активу балансу у попередньому році) *0,5
Оборотність власного капіталу	Співвідношення виручки (чистого доходу) до середньорічної суми власного капіталу	Виручка (Чистий дохід) / Середньорічну суму власного капіталу (1)

Продовження таблиці Е.4

1	2	3
Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	Значення коефіцієнта демонструє кількість оборотів дебіторської заборгованості, тобто скільки разів дебітори	Виручка / Середньорічна сума дебіторської заборгованості (1)

	погасили свої зобов'язання перед компанією. Показник розраховується як співвідношення виручки (чистого доходу) до середньої за період суми дебіторської заборгованості.	
Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	Визначається на основі співставлення чистого доходу від реалізації продукції та середньорічної суми дебіторської заборгованості.	Рядок 2000 звіту про фінансові результати/ 0,5*(рядок 1040 активу балансу у поточному році + рядок 1040 активу балансу у попередньому році + + рядок 1120 активу балансу у поточному році + рядок 1120 активу балансу у попередньому році + + рядок 1125 активу балансу у поточному році + рядок 1125 активу балансу у попередньому році + + рядок 1135 активу балансу у поточному році + рядок 1135 активу балансу у попередньому році + + рядок 1130 активу балансу у поточному році + рядок 1130 активу балансу у попередньому році + + рядок 1140 активу балансу у поточному році + рядок 1140 активу балансу у попередньому році + + рядок 1145 активу балансу у поточному році + рядок 1145 активу балансу у попередньому році + + рядок 1155 активу балансу у поточному році + рядок 1155 активу балансу у попередньому році)
Період оборотності дебіторської заборгованості, дні	Розраховується як співвідношення добутку кількості днів у році на середньорічну дебіторську заборгованість до суми продажів	360 / Показник оборотності дебіторської заборгованості (2)

Продовження таблиці Е.4

1	2	3
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Показник розраховується як співвідношення собівартості до середньорічної суми кредиторської заборгованості.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості = Собівартість (сума покупок) за період / Середньорічна сума кредиторської заборгованості Середньорічний обсяг кредиторської

	Результат розрахунку показує, скільки раз компанія погасила свої зобов'язання перед постачальниками, підрядниками і т.д. Протягом періоду дослідження.	заборгованості (при наявності тільки річних даних) = (Кредиторська заборгованість на початок року + Кредиторська заборгованість на кінець року) / 2
Період оборотності кредиторської заборгованості, дні	Показник розраховується як співвідношення добутку кількості днів у році на середньорічну суму кредиторської заборгованості до собівартості.	$0,5 * (\text{рядок 1605 пасиву балансу у поточному році} + \text{рядок 1605 пасиву балансу у попередньому році} + \text{рядок 1615 пасиву балансу у поточному році} + \text{рядок 1615 пасиву балансу у попередньому році} + \dots + \text{рядок 1645 пасиву балансу у поточному році} + \text{рядок 1645 пасиву балансу у попередньому році}) * 360 / \text{Рядок 2050 звіту про фінансові результати}$
Коефіцієнт оборотності запасів	Співставлення показника собівартості продукції та середньорічної вартості запасів:	Рядок 2050 звіту про фінансові результати / (рядок 1101 активу балансу у поточному році + рядок 1101 активу балансу у попередньому році + рядок 1102 активу балансу у поточному році + рядок 1102 активу балансу у попередньому році + рядок 1103 активу балансу у поточному році + рядок 1103 активу балансу у попередньому році + рядок 1104 активу балансу у поточному році + рядок 1104 активу балансу у попередньому році) * 0,5
Оборотність запасів, дні	Період одного обороту запасів розраховується діленням 360 днів на коефіцієнт обороту запасів	60 / Коефіцієнт оборотності запасів
Тривалість операційного циклу, днів	Операційний цикл є сумою виробничого циклу та періоду погашення дебіторської заборгованості	Період операційного циклу - Період погашення кредиторської заборгованості

Продовження таблиці Е.4

1	2	3
Тривалість фінансового циклу, днів	Період фінансового циклу є різницею операційного циклу та періоду погашення кредиторської заборгованості	Період фінансового циклу = Період операційного циклу - Період погашення кредиторської заборгованості

## ДОДАТОК Ж

Експорт сталевих труб з України в 2012-2018 роках, тис. тонн							
Продукція	2012	2013	2014	2015	2016	2017	ЗАДАТЬ
<b>ТРУБИ З ВУГЛЕЦЕВОЇ СТАЛІ:</b>	<b>1502,75</b>	<b>1134,02</b>	<b>926,31</b>	<b>565,87</b>	<b>479,13</b>	<b>597,30</b>	<b>624,92</b>
<b>безшовні:</b>	<b>652,16</b>	<b>584,82</b>	<b>494,27</b>	<b>327,87</b>	<b>274,35</b>	<b>384,41</b>	<b>424,89</b>
магістральні	66,98	83,58	73,83	81,98	63,45	78,42	87,83
бурильні	1,61	1,23	0,97	1,11	0,19	0,27	0,18
інші нафтогазопромислові	269,37	237,82	217,64	70,75	52,05	125,34	152,36
прецизійні	6,71	8,27	7,92	5,72	7,43	10,08	9,71
інші безшовні:	307,48	253,91	193,87	168,30	151,23	170,29	174,81
горячедеформовані:	284,24	235,15	178,06	160,46	141,80	160,34	164,90
D <= 163,8 мм	131,65	106,21	98,17	80,26	71,76	76,95	86,60
168,3 < D <= 406,4 мм	150,35	119,16	67,32	63,06	52,43	58,34	60,16
D > 406,4 мм	0,25	3,22	0,73	4,06	1,28	2,10	1,94
труби-заготовки/труби переробні	1,99	6,57	11,84	13,08	16,31	22,91	16,18
холоднодеформовані:	23,24	18,76	15,81	7,83	9,43	9,95	9,92
круглі	17,65	16,97	15,06	7,45	8,99	9,46	8,74
профільні	5,59	1,79	0,74	0,39	0,44	0,49	1,17
<b>труби великого діаметру (ТВД):</b>	<b>468,57</b>	<b>267,33</b>	<b>242,73</b>	<b>71,40</b>	<b>7,62</b>	<b>8,71</b>	<b>9,68</b>
магістральні:	433,56	242,92	232,71	68,81	5,22	2,46	4,34
прямошовні	433,56	242,92	232,71	68,81	5,22	2,46	4,34
інші ТВД:	35,01	24,40	10,02	2,59	2,40	6,25	5,35
прямошовні	33,36	23,16	9,51	2,25	1,87	5,56	4,88
спіралешовні	1,65	1,25	0,51	0,24	0,53	0,69	0,47
<b>зварні:</b>	<b>382,02</b>	<b>281,88</b>	<b>189,31</b>	<b>166,60</b>	<b>197,16</b>	<b>204,18</b>	<b>190,34</b>
магістральні	46,38	37,37	27,36	14,10	13,09	4,88	6,10
нафтогазопромислові		0,01	0,36			0,00	0,01
інші круглого перерізу:	109,24	70,29	41,14	54,59	29,23	40,98	49,50
газові	13,27	9,25	4,51	6,79	3,61	8,61	10,07
газові (оцинковані)	0,14	0,16	0,12	0,10	0,06	0,13	0,04
прецизійні	0,13	0,04	0,01	0,03	0,00	0,06	0,06
інші круглого перерізу	95,29	60,35	35,76	47,46	25,41	31,77	38,94
інші круглого перерізу (оцинковані)	0,40	0,48	0,74	0,21	0,14	0,41	0,38
профільні	226,40	174,21	120,45	97,91	154,83	158,32	134,73
<b>ТРУБИ З НЕРЖАВІЮЧОЇ СТАЛІ:</b>	<b>16,83</b>	<b>18,98</b>	<b>22,39</b>	<b>19,88</b>	<b>17,23</b>	<b>19,61</b>	<b>21,70</b>
<b>безшовні:</b>	<b>16,81</b>	<b>18,81</b>	<b>22,34</b>	<b>19,80</b>	<b>17,12</b>	<b>19,48</b>	<b>21,55</b>
горячедеформовані	8,09	9,11	12,07	10,17	8,32	9,55	10,82
холоднодеформовані	8,67	9,32	10,27	9,50	8,79	9,91	10,70
труби-заготовки/труби переробні	0,05	0,37		0,12		0,02	0,02
<b>зварні</b>	<b>0,02</b>	<b>0,17</b>	<b>0,05</b>	<b>0,08</b>	<b>0,11</b>	<b>0,13</b>	<b>0,16</b>
<b>ТРУБИ З ІНШОЇ ЛЕГОВАНОЇ СТАЛІ:</b>	<b>23,80</b>	<b>19,50</b>	<b>10,40</b>	<b>8,43</b>	<b>9,48</b>	<b>12,99</b>	<b>10,42</b>
<b>безшовні:</b>	<b>23,79</b>	<b>19,50</b>	<b>10,38</b>	<b>8,42</b>	<b>9,47</b>	<b>12,97</b>	<b>10,40</b>
горячедеформовані:	20,33	17,39	9,17	7,83	8,63	11,99	9,43
D <= 163,8 мм	2,66	1,14	0,38	0,59	0,33	0,81	1,51
168,3 < D <= 406,4 мм	7,80	5,42	1,40	0,62	0,25	1,68	1,42
D > 406,4 мм	0,41	0,72	0,64	0,02	0,62	0,34	1,12
труби-заготовки/труби переробні	7,93	8,18	5,94	6,30	7,26	8,84	5,28
труби підшипникові	1,53	1,92	0,81	0,30	0,18	0,32	0,10
холоднодеформовані	3,45	2,11	1,21	0,60	0,84	0,98	0,97
<b>зварні</b>	<b>0,01</b>	<b>0,00</b>	<b>0,02</b>	<b>0,00</b>	<b>0,01</b>	<b>0,02</b>	<b>0,02</b>
<b>ВСЬОГО СТАЛЕВИХ ТРУБ:</b>	<b>1543,37</b>	<b>1172,50</b>	<b>959,11</b>	<b>594,18</b>	<b>505,83</b>	<b>629,90</b>	<b>657,04</b>
Джерело: ДП «Держзовнішінформ»				#Держзовнішінформ			

Продовження ДОДАТКУ Ж

**Експорт сталевих труб з України в 2012-2018 роках, млн USD**

<b>Продукція</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>ТРУБИ З ВУГЛЕЦЕВОЇ СТАЛІ:</b>	<b>1653,82</b>	<b>1357,56</b>	<b>860,44</b>	<b>425,80</b>	<b>275,26</b>	<b>419,69</b>	<b>543,43</b>
<b>Безшовні:</b>	<b>803,65</b>	<b>688,28</b>	<b>497,02</b>	<b>274,07</b>	<b>183,66</b>	<b>301,13</b>	<b>411,49</b>
магістральні	80,17	96,03	73,78	71,71	41,75	55,42	83,41
бурильні	4,94	4,37	1,67	2,35	0,28	0,33	0,47
інші нафтогазопромислові	349,87	304,57	233,25	64,43	34,68	106,67	151,49
прецизійні	14,10	16,57	12,81	6,76	7,99	11,41	12,31
інші безшовні:	354,50	266,64	175,42	128,77	98,95	127,29	163,81
горячедеформовані:	318,83	241,06	157,49	120,89	91,17	117,14	151,20
D ≤ 163,8 мм	139,83	100,85	86,75	59,37	43,64	51,31	74,99
168,3 < D ≤ 406,4 мм	175,73	127,67	59,39	48,08	33,12	41,58	54,73
D > 406,4 мм	1,08	5,70	1,04	4,51	2,12	1,70	1,83
труби-заготовки/труби переробні	2,19	6,84	10,32	8,92	12,28	22,53	19,62
холоднодеформовані:	35,68	25,59	17,93	7,88	7,78	10,16	12,61
круглі	27,70	22,66	16,73	7,27	7,33	9,54	11,00
профільні	7,98	2,93	1,20	0,60	0,45	0,61	1,61
<b>труби великого діаметру (ТВД):</b>	<b>549,69</b>	<b>465,27</b>	<b>236,95</b>	<b>69,48</b>	<b>5,56</b>	<b>6,00</b>	<b>7,85</b>
магістральні:	513,31	442,62	229,46	67,71	3,43	1,91	3,46
прямошовні	513,31	442,62	229,46	67,71	3,43	1,91	3,46
інші ТВД:	36,38	22,65	7,49	1,76	2,13	4,08	4,39
прямошовні	35,40	21,89	7,19	1,65	1,90	3,76	4,15
спіралешовні	0,98	0,76	0,30	0,09	0,23	0,32	0,24
<b>зварні:</b>	<b>300,49</b>	<b>204,01</b>	<b>126,47</b>	<b>82,25</b>	<b>86,03</b>	<b>112,57</b>	<b>124,09</b>
магістральні	43,10	31,06	20,35	7,02	6,33	2,98	5,31
нафтогазопромислові		0,03	0,39			0,00	0,01
інші круглого перерізу:	92,72	55,72	31,06	31,41	14,17	24,53	32,51
газові	9,90	6,34	2,80	3,24	1,60	4,77	6,28
газові (оцинковані)	0,17	0,20	0,14	0,12	0,05	0,12	0,04
прецизійні	0,10	0,06	0,01	0,02	0,00	0,09	0,04
інші круглого перерізу	81,82	48,30	27,16	27,81	12,39	19,20	25,78
інші круглого перерізу (оцинковані)	0,73	0,82	0,96	0,23	0,13	0,35	0,37
профільні	164,67	117,20	74,67	43,82	65,53	85,05	86,26
<b>ТРУБИ З НЕРЖАВЮЧОЇ СТАЛІ:</b>	<b>166,12</b>	<b>191,30</b>	<b>212,43</b>	<b>141,32</b>	<b>113,92</b>	<b>132,60</b>	<b>173,14</b>
<b>Безшовні:</b>	<b>165,97</b>	<b>190,78</b>	<b>212,22</b>	<b>140,88</b>	<b>113,56</b>	<b>132,09</b>	<b>172,55</b>
горячедеформовані	63,83	70,98	92,46	59,40	40,65	52,31	65,98
холоднодеформовані	101,54	114,32	119,76	80,68	72,90	79,73	106,03
труби-заготовки/труби переробні	0,58	5,47		0,76		0,05	0,45
<b>зварні</b>	<b>0,15</b>	<b>0,52</b>	<b>0,20</b>	<b>0,44</b>	<b>0,36</b>	<b>0,51</b>	<b>0,59</b>
<b>ТРУБИ З ІНШОЇ ЛЕГОВАНОЇ СТАЛІ:</b>	<b>51,43</b>	<b>46,14</b>	<b>20,67</b>	<b>9,31</b>	<b>14,46</b>	<b>15,47</b>	<b>21,27</b>
<b>Безшовні:</b>	<b>51,39</b>	<b>46,14</b>	<b>20,52</b>	<b>9,30</b>	<b>14,45</b>	<b>15,43</b>	<b>21,24</b>
горячедеформовані:	44,82	42,12	18,51	8,49	13,54	14,05	19,73
D ≤ 163,8 мм	3,83	1,68	0,44	0,78	0,42	0,92	2,09
168,3 < D ≤ 406,4 мм	23,45	19,07	4,45	1,20	0,32	1,83	1,58
D > 406,4 мм	5,25	7,49	5,38	0,05	6,08	3,02	11,01
труби-заготовки/труби переробні	9,65	10,64	6,85	6,11	6,51	7,79	4,91
труби підшипникові	2,64	3,23	1,40	0,36	0,20	0,50	0,14
холоднодеформовані	6,57	4,02	2,01	0,81	0,91	1,37	1,51
<b>зварні</b>	<b>0,05</b>	<b>0,00</b>	<b>0,15</b>	<b>0,00</b>	<b>0,01</b>	<b>0,04</b>	<b>0,02</b>
<b>ВСЬОГО СТАЛЕВИХ ТРУБ:</b>	<b>1871,37</b>	<b>1595,00</b>	<b>1093,54</b>	<b>576,42</b>	<b>403,63</b>	<b>567,76</b>	<b>737,83</b>

Джерело: ДП «Держзовнішінформ»

#Держзовнішінформ

Таблиця 3.1 – Сортамент сталевих труб, які виробляють підприємства Об'єднання «Укртрубопром»

Найменування підприємства	Номенклатура продукції
«Дніпропетровський трубний завод», ОАО	Труби сталеві безшовні гарячедеформовані діаметром 57 – 168 мм з товщиною стінки 3,5 – 25,0 мм;
	Труби сталеві безшовні холоднодеформовані діаметром 6,0 – 89,0 мм з товщиною стінки 1,0 – 16,0 мм;
	Труби сталеві безшовні для парових котлів и трубопроводів холоднодеформовані діаметром 16,0 – 89,0 мм з товщиною стінки 2,0 – 8,0 мм и гарячедеформовані діаметром 57,0 – 168,0 мм з товщиною стінки 3,5 – 20,0 мм;
	Труби електросварні прямошовні діаметром 57,0 – 159,0 мм з товщиною стінки 2,5 – 6,0 мм;
	Труби квадратні та прямокутні безшовні електросварні
«ІНТЕРПАЙП НТЗ», ОАО	Труби безшовні гарячедеформовані: діаметром 63,5-152,0 з товщиною стінки 5-18,0 мм, діаметром 95,0-203,0 мм з товщиною стінки 10-50 мм, діаметром 219,0-377,0 мм з товщиною стінки 7,0-65,0 мм
	Труби обсадні та муфти до них діаметром 114,3-339,7 мм з товщиною стінки 6,4- 15,4 мм
	Труби насосно-компресорні та муфти до них
	Труби безшовні холоднодеформовані
	Труби для парових котлів трубопроводів високого тиску діаметром 152,0-325,0 з товщиною стінки 15,0-60,0 мм
	Труби підшипникові гаряче деформовані діаметром 80,0 – 181 мм, холоднодеформовані діаметром 46,0-81,2 мм
	Колеса цільнокатані залізничні
	Бандажі та кільцеві вироби у діапазоні наружних діаметрів від 32-114 мм та 159-325 мм
«ІНТЕРПАЙП НикоТьюб», ООО	Труби безшовні гарячедеформовані з вуглецевих сталей; загального призначення та прецизійні
	Труби для котельних установок и трубопроводів
	Труби для нафтопереробної та геологорозвідної промисловості
	Труби бурильні
	Труби безшовні з нержавіючих сталей діаметром 180-325 мм
	Труби обсадні діаметром 146 мм
	Труби сталеві для хімічних та нафтохімічних виробництв діаметром 159-273 мм
	Труби з сплавів на основі титана діаметром 146-325 мм.

Продовження таблиці 3.1

1	2
«Луганський трубний	Труби електросварні водогазопровідні діаметром 10– 80 мм



завод», ЗАО	Труби електросварні прямошовні діаметром 51, 57, 60, 76, 89, 102, 108 мм
	Труби електросварні для металургійного виробництва діаметром 17 мм
	Труби електросварні профільні (прямокутні, квадратні)
«Сентравис Продакшн Юкрейн», ЗАО	Безшовні нержавіючі труби з корозійностійких сталей аустенітного, напівферитного та феритного класів та сплавів на основі нікелю
	Гарячедеформовані труби діаметром 57-168 мм з товщиною стінки 4-18 мм
	Холоднодеформовані труби діаметром 4-90(108) мм з товщиною стінки 0,2-12 мм
«Нікопольський завод сталевих труб	Труби котельні для котлов високого тиску діаметром 12-159 мм
	Труби котельные для котлов низкого тиску діаметром 10-168 мм
«ЮТиСТ», ЗАО	Труби загального призначення холоднодеформовані діаметром 6-90 мм и гарячедеформовані діаметром 73-168 мм
	Труби сталеві прецизійні діаметром от 5-60 мм
	Труби для машинобудування з вуглецевих та легованих сталей, в тому числі товстостінні та профільні (квадратні, прямокутні тощо)
	Труби підшипникові
	Труби спеціальні
«Новомосковський трубний завод», ОАО	Труби електросварні загального призначення и для магістральних газонафтопроводів діаметром 1020 мм з товщиною стінки 9 – 14 мм
	Труби електросварні для магістральних газонафтопроводів та конструкцій різного призначення діаметром 152 – 530 мм з товщиною стінки 4-10 мм
	Труби електросварні з нержавіючих марок сталі діаметром 20 – 80 мм з товщиною стінки 1 – 4 мм
	Труби електросварні загального призначення и водогазопровідні діаметром 21,0– 114 мм з товщиною стінки 1, 8– 4,5 мм
	Труби електросварні холоднодеформовані діаметром 12,0 – 48,0 мм з товщиною стінки 2,0 – 4,0 мм
	Труби профільные
	Труби електросварні для магістральних трубопроводів діаметром от 508 мм до 1420 мм
«Харцизький трубний завод, ОАО	Труби гозонафтопровідні експандировані діаметром 530 – 1420 мм
	Труби електросварні для теплових мереж діаметром 530 – 820 мм
	Труби електросварні різного призначення діаметром 530 – 1420 мм та 6 – 89 мм

Продовження таблиці 3.1

1	2
---	---

«Труболіт», ЗАО НПО	Центробежнолиті труби з сталі, чавуну, сплавів та біметалів діаметром 100-1066мм з товщиною стінки 10-250 мм
	Трубні отводи крутозігнуті розміром 22-630 мм
	Деталі та вузли з використанням центробежнолитих труб
	Безшовні холоднодеформовані труби діаметром 16-95 мм
	Зливки масою до 12 тон тройники, переходи, заглушки, фланци
Завод електросварних труб "ИВИС СТИЛ", ОАО	Труби електросварні з нержавіючих марок сталей діаметром 12-50,8 мм
	Труби квадратні (от 10x10 до 40x40 мм) и прямокутні (от 10x15 до 50x25 мм) з нержавіючих марок сталей.

Таблиця 3.2 – Сортамент сталевих труб, які виробляють металургійні та машинобудівні підприємства України

Найменування підприємства	Номенклатура продукції
Маріупольський МК ім. Ілліча» ОАО «	Труби сталеві гарячекатані безшовні (ГОСТ 8731)
	Труби обсадні під контактну сварку ТУ14-3-461
	Важкі бурильні труби ТУ14-3-835
	Труби сталеві гарячекатані для втулок грязевих насосов ТУ14-3-606
«Коминмет» ОАО	Труби сталеві квадратні (ГОСТ 8639)
	Труби сталеві водогазопровідні (ГОСТ 3262)
	Труби сталеві електросварні прямошовні (ГОСТ 10704)
	Труби из нелегованої сталі (DIN EN 10255)
	Профілі зварні полі для металокопункцій (DIN EN 10219, 10305-5)
«Сумське НПО ім. М.В. Фрунзе» ОАО	Труби безшовні холоднодеформовані (ГОСТ 8733; ГОСТ 9567; ГОСТ 21729; ГОСТ 9941; ГОСТ 550; ГОСТ 617; ГОСТ 17217; ГОСТ 21646; ГОСТ 494; ГОСТ 22897. АРІ 5L. ТУ - 14-3-460; ТУ -14-3-251; ТУ -14-3-501-76)
	Труби електросварні холоднодеформовані з корозійностійкої сталі (ТУ 27.2-8-66-2003)
	Труби електросварні водогазопровідні
	Оребрені біметалеві труби

## ДОДАТОК И

Таблиця И.1 – Сценарії інноваційного розвитку підприємства [25]

№ з/п	Сценарій	Зміст сценарію
1.	Сценарій № 1 (фрейм с1)	кризовий стан підприємства в умовах несприятливого зовнішнього середовища.
2.	Сценарій № 2 (фрейм с2)	кризовий стан підприємства в умовах нейтрального зовнішнього середовища.
3.	Сценарій № 3 (фрейм с3)	кризовий стан підприємства в умовах сприятливого зовнішнього середовища.
4.	Сценарій № 4 (фрейм с4)	стан стабілізації підприємства в умовах несприятливого зовнішнього середовища.
5.	Сценарій № 5 (фрейм с5)	стан стабілізації підприємства в умовах нейтрального зовнішнього середовища.
6.	Сценарій № 6 (фрейм с6)	стан стабілізації підприємства в умовах сприятливого зовнішнього середовища.
7.	Сценарій № 7 (фрейм с7)	стан інноваційного розвитку підприємства в умовах несприятливого зовнішнього середовища.
8.	Сценарій № 8 (фрейм с8)	стан інноваційного розвитку підприємства в умовах нейтрального зовнішнього середовища.
9.	Сценарій № 9 (фрейм с9)	стан інноваційного розвитку підприємства в умовах сприятливого зовнішнього середовища.

## ДОДАТОК К

### Таблиця К.1 – Система збалансованих показників (ЗСП)

Цілі	Показники	Вимірювання показників	Ініціативи	Власники ініціативи
1	2	3	4	5
<b>Фінанси-інвестори</b>				
Стратегічна досконалість	ЕВІТДА, тис. грн. ЕВІТДА гранична, %	Величина/ Темпи зростання, %	Розробка та впровадження стартового проекту управління на основі ЗСП	Голова правління - директор заводу
Велика динамічна компанія	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	Величина/ Темпи зростання, %	Освоєння нових видів продукції з орієнтацією на високомаржинальну продукцію	Директор з виробництва, заступник директора з комерційних та фінансових питань
Стабілізація фінансово-економічного становища	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	Величина/ Темпи зростання, %	Розробка та впровадження стартового проекту управління на основі ЗСП	Топ-менеджмент
Підвищення ліквідності та платоспроможності	Коефіцієнт покриття	Відповідність нормативном у значенню, приріст, п.п.	Розробка та оптимізація заходів щодо оптимізації структури та джерел фінансування	Заступник директора з економічних питань
Підвищення фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Відповідність нормативном у значенню, приріст, п.п.	Розробка програми фінансово-економічної стабілізації	Заступник директора з економічних питань
Збільшення рентабельності активів	Рентабельність активів, %	Відповідність рівню основних конкурентів, приріст, п.п.	Реалізація програми впровадження передової технології, механізації та автоматизації технологічних процесів	Голова правління - директор заводу
<b>Постачання</b>				
Оптимізація поставок матеріальних ресурсів	Частка замовлень, не відвантажених своєчасно внаслідок відсутності сировини, %	Відхилення від 0 рівня, п.п.	Розробка та впровадження логістичної політики	Заступник директора з комерційних та фінансових питань

Продовження таблиці К.1

1	2	3	4	5
Налагодження довгострокових відносин із постачальниками	Частка поставок сировини на умовах довгострокових контрактів, %	Відхилення від 100% рівня, п.п.	Розробка та впровадження методики оцінки постачальника	Заступник директора з забезпечення – начальник відділу
<b>Виробництво</b>				
Збільшення обсягів виробництва	Обсяг продукції у натуральному та вартісному вираженні за видами продукції ( у т.ч. у порівняних цінах), т, тис. грн	Величина/ Темпи зростання, %	Розробка програми збільшення обсягів виробництва, підвищення технічного рівня та якості продукції	Заступник директора з виробництва. Керівники цехів
Повне використання виробничих потужностей	Коефіцієнт використання потужностей, %	Відповідність завданню, приріст , п.п.	Розробка програми підвищення кваліфікації, розробка та впровадження логістичної політики, реалізації програми впровадження передової технології, механізації та автоматизації виробничих процесів	Голова правління - директор заводу
Досягнення операційної досконалості	Ступінь виконання планів виробництва, відвантаження та реалізації продукції	Відхилення планових показників від фактичних, %	Інтеграція ЗСП та системи бюджетування	Директор з виробництва, заступник директора з комерційних та фінансових питань, заступник директора з економічних питань
Підвищення ефективності процесу виробництва	Рентабельність виробництва, %	Приріст, п.п.	Розробка та впровадження програми підвищення операційної ефективності	Директор з виробництва

Продовження таблиці К.1

1	2	3	4	5
Лідер за якістю	Рівень браку, 5	Відхилення від 0 рівня, п.п.	Розробка програми збільшення обсягів виробництва, підвищення технічного рівня та якості продукції	Директор з виробництва
Збільшення доданої вартості в трубному бізнесі	Рентабельність продукції, %	Приріст, п.п.	Розробка та реалізації плану організаційно-технічних заходів по забезпеченню виконання договірних зобов'язань, підвищенню якості продукції, продуктивності праці, економії матеріальних та енергетичних ресурсів	Директор з виробництва
Лідер за витратами	Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн	Абсолютне значення, %; темпи зміни, %	Розробка програми економії витрат	Директор з виробництва
Відповідність матеріально-технічної бази цільовому продажу стратегічних продуктів	Коефіцієнт зносу основних виробничих фондів, %	Темпи зміни, п.п	Розробка програми впровадження передових технологій, механізації та автоматизації технологічних процесів	Головний інженер
Підвищити ефективність використання запасів й управління матеріальним ресурсами	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, %	Приріст, п.п.	Розробка та впровадження системи управління витратами в логістиці	Директор з виробництва, заступник директора з комерційних та фінансових питань, заступник директора з економічних питань
Збут				
Стабільність позиції на ринку	Частка труб сталевих у національному випуску, %	Темпи зростання, п.п.	Розробка системи збалансованої мотивації працівників для відділу маркетингу	Заступник директора з комерційних та фінансових питань, керівник відділу маркетингу

Продовження таблиці К.1

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розширення клієнтської бази за рахунок освоєння нових ринків	Темпи зростання обсягів експорту, %	Приріст, п.п.	Розробка маркетингової програми просування на нові ринки	Заступник директора з комерційних та фінансових питань, керівник відділу маркетингу
--	-------------------------------------	---------------	--	---



**ДОДАТОК Л**  
**Результати регресійного аналізу рентабельності активів**

<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный	
R	0,966579113
R-квадрат	0,934275181
Нормированный	
R-квадрат	0,868550362
Стандартная	
ошибка	3,23332646
Наблюдения	3

*Дисперсионный анализ*

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	1	148,6088	148,6088	14,21495256	0,165052129
Остаток	1	10,4544	10,4544		
Итого	2	159,0632			

	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>
Y-пересечение	-17,26	4,938987751	-3,494643209	0,177428807	80,01578955
Переменная X 1	8,62	2,286307066	3,770272212	0,165052129	20,43028567

Отримане рівняння:  $-17,26 + 8,62 t$ .

Прогнозне значення :  $-17,26 + 8,62 \cdot 4 = 17,2$ .



## Декларація академічної доброчесності здобувача вищої освіти ЗНУ

Я, Сидоренко Валентина Олександрівна, студентка 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування, освітньої програми «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти valent.sidor@ukr.net, підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Оцінка та стратегія підвищення конкурентоспроможності «ПАТ ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

-згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_  
Дата \_\_\_\_\_

Підпис \_\_\_\_\_  
Підпис \_\_\_\_\_

(студент)  
(науковий керівник)

В.О.Сидоренко  
Н.Г.Сейсебаєва