

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Кваліфікаційна робота

другий (магістерський) рівень
(рівень вищої освіти)

на тему Управління якістю адміністративного менеджменту на основі
удосконалення стандартів організації

Виконав: студент 2 курсу, групи МЕН-18-1мз

спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Публічне управління та
адміністрування
(код і назва освітньої програми)

О.Ю.Бондаренко
(ініціали та прізвище)

Керівник доцент, к.н. держ. упр. Ажажа М.А.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент професор, доктор наук з державного
управління Муц Л.Ф.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2020

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

Факультет економіки та менеджменту
 Кафедра менеджменту організацій та управління проектами
 Рівень вищої освіти другий (магістерський) рівень
 Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
(код та назва)
 Освітня програма Публічне управління та адміністрування
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри МОН Воротник

« 10 » листопада 20 19 року

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

Бондаренко Олександр Юрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи (проекту) Управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації

керівник роботи Ажажа Марина Андріївна, доцент, к.н.держ.упр.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

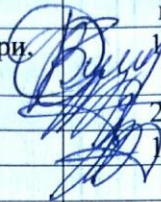
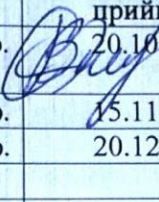
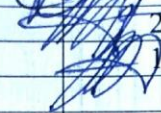
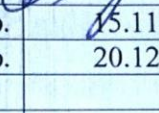

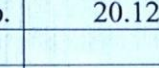
затверджені наказом ЗНУ від «10» вересня 2019 року №1539-С

1 Строк подання студентом роботи 25 грудня 2019 року
 2 Вихідні дані до роботи 1. Матеріали переддипломної практики. Нормативно-правова база. Аналітичні матеріали. Гіпотеза дослідження. Методологія дослідження. Концепція дослідження. Аналіз літературних джерел

3 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методологічні основи управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації. Аналітико-дослідницькі виміри управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації. Напрями удосконалення управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації.

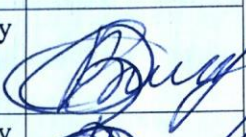





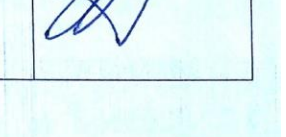
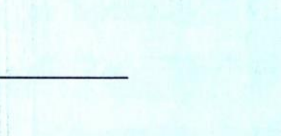
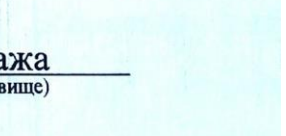
4 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Сайт металургійної компанії «Інтерпайп». Організаційна структура металургійної компанії «Інтерпайп». Асортимент продукції ТОВ «Інтерпайп Україна», Історія компанії «Інтерпайп».

5 Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав. кафедри д.філософ.н., проф.,	 10.10.2019 р.	 20.10.2019 р.
Розділ 2	Ажажа М.А., доцент	 21.10.2019 р.	 15.11.2019 р.
Розділ 3	Ажажа М.А., доцент	 16.11.2019 р.	 20.12.2019 р.

6 Дата видачі завдання 10.09.2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Методологія дослідження управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації	03.10.2019 року	
2.	Понятійно-категоріальний апарат управління якістю адміністративного менеджменту	12.10.2019 року	
3.	Зарубіжний досвід управління якістю адміністративного менеджменту	20.10.2019 року	
4.	Організаційно-управлінська структура	21.10.2019 року	
5.	Діагностика проблем управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації	01.11.2019 року	
6.	SWOT - аналіз	15.11.2019 року	
7.	Механізми удосконалення управління якістю адміністративного менеджменту	16.11.2019 року	
8.	Економічне обґрунтування удосконалення управління якістю адміністративного менеджменту	01.12.2019 року	
9.	Практичні рекомендації удосконалення управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації	16.12.2019 року	

Студент  (підпис) О.Ю.Бондаренко (ініціали та прізвище)Керівник роботи (проекту)  (підпис) М.А. Ажажа (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер  (підпис) О.М. Венгер (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Бондаренко О.Ю. Управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, науковий керівник М.А. Ажажа. Запорізький національний університет. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації. Розглянуто особливості управління якістю адміністративного менеджменту ТОВ «Інтерпайп Україна» на основі удосконалення стандартів організації. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків управління якістю адміністративного менеджменту ТОВ «Інтерпайп Україна» на основі удосконалення стандартів організації.

Ключові слова: ЯКІСТЬ, СТАНДАРТИЗАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СТАНДАРТ, АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ, КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ABSTRACT

Bondarenko O.Yu. Quality management of administrative management on the basis of improvement of standards of the organization.

Master's Degree in Higher Education Master's Degree in Specialty 281 Public Administration and Administration, Supervisor MA Ajazh. Zaporizhzhya National University. Engineering Institute. Faculty of Economics and Management. Department of Organizational Management and Project Management, 2020.

The qualification work deals with theoretical and methodological principles of quality management of administrative management on the basis of improving

the standards of the organization. The features of quality management of administrative management of Interpipe Ukraine LLC on the basis of improvement of standards of the organization are considered. Particular attention is paid to identifying the prospects and shortcomings of the quality management of the administrative management of Interpipe Ukraine LLC on the basis of improving the standards of the organization.

Keywords: QUALITY, STANDARDIZATION, MANAGEMENT, EFFICIENCY, STANDARD, ADMINISTRATIVE METHODS, CLASSIFICATION OF MANAGEMENT METHODS, ADMINISTRATION

АННОТАЦИЯ

Бондаренко О.Ю. Управление качеством административного менеджмента на основе совершенствования стандартов организации.

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистра по специальности 281 Публичное управление и администрирование, научный руководитель М.А. Ажажа. Запорожский национальный университет. Инженерный институт. Факультет экономики и менеджмента. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2020. В квалификационной работе рассмотрены теоретико-методологические основы управления качеством административного менеджмента на основе совершенствования стандартов организации. Рассмотрены особенности управления качеством административного менеджмента ООО «Интерпайп Украина» на основе совершенствования стандартов организации. Определенное внимание уделяется выявлению перспектив и недостатков управления качеством административного менеджмента ООО «Интерпайп Украина» на основе совершенствования стандартов организации.

Ключевые слова: Качество, стандартизация, УПРАВЛЕНИЕ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, СТАНДАРТ, АДМИНИСТРАТИВНЫЕ МЕТОДЫ, классификация методов управления, административного МЕНЕДЖМЕНТ

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ СТАНДАРТІВ ОРГАНІЗАЦІЇ	14
1.1. Методологія управління якістю адміністративного менеджменту	14
1.2. Понятійно-категоріальний управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації	25
1.3. Зарубіжний досвід управління якістю адміністративного менеджменту	30
Висновки до першого розділу	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ СТАНДАРТІВ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІНТЕРПАЙП УКРАЇНА»)	39
2.1. Характеристика та аналіз організаційно-управлінської структури ТОВ «Інтерпайп Україна»	39
2.2. Діагностика управління якістю адміністративного менеджменту	50
2.3. SWOT-аналіз ТОВ «Інтерпайп Україна»	64
Висновки до другого розділу	80
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ	82

СТАНДАРТІВ ТОВ «ІНТЕРПАЙП УКРАЇНА»

3.1. Удосконалення процесу управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації	82
3.2. Оцінка результативності управління якістю адміністративного менеджменту	88
3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення управління якістю адміністративного менеджменту	97
Висновки до третього розділу	107
ВИСНОВКИ	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	113

ВСТУП

Важливим елементом взаємопроникнення загального менеджменту і менеджменту якості став перехід поняття якості в економічну категорію. Діяльність з підвищення якості, що традиційно починалася на завершальних стадіях технологічного процесу у вигляді контрольних операцій, у відповідності з сучасним підходом здійснюється на кожній технологічній стадії. Вона стала невід'ємною частиною виробничого процесу, метою якої є підвищення якості виготовленої продукції та зниження її собівартості. Від вирішення проблем технічного характеру діяльність в області забезпечення якості продукції перейшла в область економічну.

Менеджмент якості стає провідним для будь-якої компанії. Підприємства, які не взяли за основу своєї діяльності методи менеджменту якості й екологічного менеджменту, не можуть розраховувати на успіх у бізнесі і суспільне визнання. Цим пояснюється тісний зв'язок менеджменту якості з багатьма дисциплінами, такими як системи менеджменту якості; сертифікація та аудит систем якості; теорія стандартизації; міжнародна стандартизація; інвестиційний менеджмент; менеджмент персоналу; фінансовий менеджмент; екологічний менеджмент; корпоративний менеджмент; проектний менеджмент; дослідження та інноваційна діяльність; виробничий менеджмент; методологія і методи стандартизації; метрологічне забезпечення якості; контроль якості та випробування продукції; правові питання забезпечення її якості.

Великого значення для регулювання механізмів ринкової економіки набуває стандартизація, що має безпосереднє відношення до удосконалення керування виробництвом, підвищення якості товарів і послуг. Не менш важливу роль в сучасних умовах відіграє і сертифікація продукції.

В умовах виникнення ринкових відносин в Україні вона є практично єдиним засобом захисту споживача від несумлінності виробників, сприяючи

запобіганню появи на ринку екологічно небезпечної і недоброякісної продукції. Однак останнім часом для споживача недостатньо тільки сертифіката відповідності на окремий виріб. Постійним партнерам для більшої впевненості важливо знати, що у виробника весь технологічний процес підтримується на високому рівні і створюються передумови до мінімуму зменшити імовірність появи дефектів. Іншими словами, споживач хоче бути впевнений у надійній і ефективній системі керування якістю продукції. Внаслідок цього і з'явилася потреба в розробці та сертифікації систем менеджменту якості. Нині системи менеджменту якості набувають все більшого поширення. Вони знаходять застосування в найрізноманітніших галузях промисловості та сфері послуг, стаючи основою для досягнення високого стандарту якості продукції.

Системи якості, що використовуються, базуються на державних стандартах серії ДСТУ ISO 9000 (відповідають міжнародним стандартам серії ISO 9000). Крім того, у вітчизняній харчовій промисловості деякі підприємства освоїли спеціальні системи забезпечення безпеки продуктів харчування HACCP (Система аналізу небезпек і управління критичними точками).

Ведучі у світі автомобільні компанії при побудові своїх систем якості керуються стандартами QS 9000, у яких ідеї стандартів серії ISO 9000 розвинуті, а вимоги є більш жорсткими. Багато закордонних компаній використовують системи менеджменту якості на базі концепції «шість сигма», прагнучи передбачати і випередити можливі зміни, які викликаються зростаючими очікуваннями клієнтів, швидким розвитком технологій і глобальною конкуренцією.

Система на базі концепції «шість сигма» дозволяє враховувати вимоги споживачів у всіх сферах діяльності підприємства. Опис і удосконалення керованих процесів у межах освоєння адміністративної системи менеджменту є тією вихідною основою, на якій будується система якості будь-якого підприємства. Зазвичай, це тільки лише вихідна основа, але не

сама система якості, як іноді невірно вважають. Однак, безумовно, що без чіткого опису й ув'язування процесів створення системи якості неможливе.

Освоєння системи сучасного адміністративного менеджменту повинне передувати створенню системи якості. Якщо дана вимога не дотримується, то буде породжено багато паперових документів, що слабо впливають на реальний стан з якістю. Єдина реальна нагорода, яку у кращому випадку одержують підприємства після виконання всіх робіт, – це паперовий сертифікат. Тому для того, щоб реально запрацювала система якості, необхідна, насамперед, працююча адміністративна система менеджменту

Основоположники концепцій керування якістю Ф.Тейлор, Г.Форд, В.Шухарт, Е.Демінг, Дж.Джуран, К.Ісікава, А.Фейгенбаум, Г.Тагута, Ф.Кросбі, Д.Харрінгтон сприяли переходу до епохи Загального керування якістю (TQM). Розроблені ними теорії пройшли випробування часом і підтвердили свою ефективність. Деякі з них були знаменитими успішними вищими менеджерами – президентами компаній, одержимими концепцією TQM. Це, зокрема, Форд, Джуран, Фейгенбаум, Кросбі та ін.

Використання систем менеджменту за різноманітними стандартами на вітчизняних підприємствах було запроваджено нещодавно і тому потребує більш детального аналізу. Вітчизняні науковці та практики цьому питанню приділяють увагу в тому чи іншому аспекті, серед них: Бобровський А.Л., Воронкова В.Г., Галушкіна Т.П., Кожушко Л.Ф., Лук'яніхін В.О., Литвак .М., Скрипчук П.М., Потаєв О.А., Посилкіна О.В., керівники крупних вітчизняних підприємств та інші.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій з удосконалення управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації.

Для досягнення зазначеної мети в роботі вирішено наступні задачі:

- розглянуто методологію управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів;

- визначено понятійно-категорійний управління якістю адміністративного менеджменту;
- проаналізовані зарубіжні концепції управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів;
- проведено аналіз управлінсько-організаційної структури підприємства;
- проведено діагностику управління якістю адміністративного менеджменту ТОВ «Інтерпайп Україна»;
- визначено сильні та слабкі сторони приватного підприємства шляхом проведення SWOT- аналізу;
- запропоновано напрями управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації.

Об'єкт дослідження – процеси управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації.

Предметом дослідження є напрями розробки управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандарті ТОВ «Інтерпайп Україна».

Методологічною основою роботи є сучасні положення економічної теорії, роботи провідних вітчизняних і зарубіжних економістів, Закони України. У процесі роботи над темою було застосовано методи: діалектичний – при вивченні системності та розвитку управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації; балансовий – при аналітичному дослідженні наявності, складу та структури підприємства, ступеня їх використання; метод факторного аналізу причинно-наслідкових залежностей – при оцінці процесу відтворення підприємства в залежності від впливу умов та факторів, що його визначають; індексний метод – при аналізі динаміки зміни показників, що характеризують формування та управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації; статистичний метод (в тому числі групувань, зіставлень, графічний, табличний) – при розробці схем, графіків, таблиць та додатків;

анкетних та експертних опитувань – при обґрунтуванні управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації.

Інформаційну основу дослідження склали правові і нормативні документи, матеріали і звіти державних органів і наукових організацій, спеціальна література, а також результати монографічних і соціологічних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів визначається в першу чергу висновком важливості розробки управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в тому, що:

- удосконалено управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації;
- набуло подальшого розвитку підходи щодо формування механізми управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації.

Теоретичне значення. Результати отримані в кваліфікаційній роботі доцільно використовувати при викладенні дисциплін з управління та прикладних курсів з економічних дисциплін в навчальних закладах різних рівнів акредитації.

Практичне значення отриманих результатів має управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів ТОВ «Інтерпайп Україна» з обґрунтуванням ефективності запропонованих заходів. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації дозволили сформулювати конкретні пропозиції, спрямовані на подолання кризи в виробництві.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в можливості застосування запропонованих рекомендацій в фінансово-господарській діяльності підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи обговорювалися та отримали схвалення на III Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритетні напрямки розвитку науки» (28-29 грудня 2019 р., м Львів, [http://sci-conf.com.ua.](http://sci-conf.com.ua)); XII щорічній науково-практичній інтернет-конференції «Теорія та практика публічної служби» (21 грудня 2019 року, м. Дніпро); II Міжнародній науково-практичній конференції «Наука, суспільство, освіта: актуальні питання та перспективи розвитку» (20-21 січня 2020 р., м. Харків).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ СТАНДАРТІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Методологія управління якістю адміністративного менеджменту

Методологічні основи управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації полягають у визначенні об'єкта, предмету та методів дослідження.

Об'єктом дослідження є управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації – процес досягнення національних цілей і завдань через державні організації (дані другої наради експертів ООН).

У контексті цього визначення предметом теорії управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації вважають наукове обґрунтування процесу досягнення ефективного державного менеджменту внаслідок організації.

У науковій літературі процеси управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації розглядають як міждисциплінарну науку (як теоретичний напрям виникла на перетині теорії політики та менеджменту). До її розвитку активно долучали досягнення інших гуманітарних наук: соціології, філософії, психології. Тісний зв'язок з наукою адміністративного управління має наука адміністративного права, спрямована на вирішення таких завдань: закріплення організації, повноважень і порядок діяльності органів виконавчої влади, механізму функціонування державної служби, форм взаємовідносин цих органів із громадянами та іншими суб'єктами адміністративного права, засобів

забезпечення законності у державному управлінні тощо. Водночас між ними існує істотна відмінність, суть якої полягає в тому, що, коли теорія адміністративно-державного управління займається осмисленням об'єктивно існуючих закономірностей у сфері адміністративної діяльності і на цій основі опрацьовуються рекомендації, то предметом адміністративного права є процес реалізації цих рекомендацій через діючі юридичні нормативи.

На сучасному етапі зусилля теоретиків управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації зосереджені на вирішенні низки завдань. [11]

По-перше, це пошук раціональних способів організації якості адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації на трьох рівнях управління: національному, регіональному та місцевому.

По-друге, особливою сферою дослідження залишаються проблеми, пов'язані з підготовкою та рекрутуванням управлінських кадрів (визначення оптимальної структури штатного складу апарату; вимоги до менталітету і стиль роботи професійних службовців; боротьба з бюрократизмом та проблеми лідерства тощо).

По-третє, це вдосконалення управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації, а саме: розробка теорії прийняття управлінських рішень та політичного лідерства; методів адміністративного управління в кризових і конфліктних ситуаціях тощо [15].

У науковому пізнанні управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації істинним повинен бути не тільки остаточний результат, а й спосіб який веде до нього, тобто метод, який є системою правил і прийомів дослідження суб'єктів і об'єктів адміністрування з метою отримання істини.

Арсенал дослідницьких засобів та інструментів управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів

організації можна поділити на три групи.

До першої групи належать загальнологічні методи [17]:

- абстрагування (під час абстрагування суб'єкт подумки фіксує будь-яку суттєво важливу для нього в певній пізнавальній ситуації властивість об'єкта адміністрування, відсторонюючись від решти властивостей, щоб спростити ситуацію і вивчити управлінський процес як такий);

- аналіз (розчленування адміністративної діяльності на підсистеми й елементи для їх всебічного вивчення);

- синтез (мислене об'єднання раніше виокремлених складових адміністративного менеджменту в певну систему теоретичних знань);

- індукція (загальний висновок ґрунтується на основі приватних покликань. Отримана індуктивним способом істина завжди неповна, тому індукція повинна доповнюватись дедукцією);

- дедукція (за допомогою цього методу із загальних посилянь відповідно до законів логіки можна зробити висновок приватного характеру);

- моделювання (вивчення явищ, суб'єктів та об'єктів адміністративного менеджменту через створення і дослідження їх копій (моделей), що замінюють оригінал у певних аспектах, які цікавлять дослідника);

- аналогія (спосіб пізнання, за допомогою якого на основі подібності об'єктів у одних ознаках роблять висновок про їх схожість);

- класифікація (поділ усіх досліджуваних об'єктів адміністрування на окремі групи відповідно до певних важливих для дослідника ознак) тощо.

Друга група методів – це теоретичні методи [20]:

- системний аналіз, оскільки багатоаспектність управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації обумовлює необхідність осмислення фактів у їхній сукупності і взаємозумовленості.

Методологічна специфіка системного підходу визначається тим, що основним поняттям його є певний ідеальний об'єкт, який розглядають як складне цілісне утворення. Позаяк одну й ту саму систему можна

досліджувати з різних позицій, системний підхід передбачає виділення насамперед певного системоутворюючого параметра, що обумовлює пошук сукупності елементів, мережу зв'язків і відношень між ними – її структуру.

Сукупність методів, що входять до складу системного аналізу, дає змогу розробляти та обґрунтовувати рішення у різноманітних, складних проблемах управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації. Причому найважливішим є створення узагальненої моделі, що відтворює всі взаємозв'язки реальної менеджментської ситуації, які можуть виникати в процесі реалізації рішення.

Загалом системний підхід орієнтує дослідників на розгляд управлінських процесів, явищ насамперед як відкритих саморегулюючих соціальних цінностей, що постійно взаємодіють із навколишнім середовищем. Застосування цього підходу засноване на використанні таких загальнологічних методів як мисленнєве розчленування цілого на різнорівневі за ступенем складності складові (підсистеми, компоненти, елементи) та синтез (розгляд інтегральних якостей цілісності, якими її складові елементи не володіють) [21].

Серед принципів системного дослідження управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації визначальне місце посідає структурно-функціональний аналіз. За своєю теоретичною сутністю зазначений метод має певну подібність із системним підходом. Цей аналіз займається виділенням елементів соціальної взаємодії, що підлягають осмисленню та визначенню їхнього місця і функцій у системі адміністрування [45].

За допомогою структурно-функціонального методу можна;

- розкрити регуляторний характер механізмів управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації;

- дослідити зв'язок між внутрішньою структурою управління як усією системою загалом, так і складовими її елементами, й виконуваними

функціями; осмислити механізм розробки структури органу управління залежно від виконуваних функцій;

- визначити необхідну чисельність управлінського персоналу відповідно до потреб виробництва.

У методології управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації необхідно особливу увагу звернути на ситуативний підхід, який фактично є логічним продовженням структурно-функціонального аналізу. Це спосіб осмислення організаційних проблем та визначення можливих розв'язків. Завдяки ситуативному аналізу менеджери організацій мають змогу визначати найбільш оптимальну структуру чи варіант управління, які відповідають конкретній ситуації, а також передбачати структурні інновації, впровадження яких збереже ефективність функціонування організації [23].

Визначальну роль у дослідженні управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації відіграє історичний підхід, який передбачає вивчення процесу адміністрування у його послідовно-часовому розвитку, зокрема виявлення взаємозв'язку у цій сфері між минулим, сьогоденням і майбутнім. Цей підхід набув поширення і застосування у західній та вітчизняній науковій думці. Як принцип підходу до вивчення дійсності, що змінюється у часі та розвивається, він був висунутий і розроблений у філософських системах Ф. Вольтера, Ж.-Ж. Руссо, Д. Дідро, Й. Фіхте, Г. Гегеля, К. Сен-Сімона, О. Герцена.

За допомогою історичного підходу управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації розглядають як у ретроспективі, так і в різні конкретно-історичні періоди існування людства [22].

Широке застосування в дослідженні управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації має діалектичний метод, що дає змогу визначити внутрішні суперечності процесу адміністрування як джерела його саморозвитку. Власне

цей підхід допомагає виявити основні тенденції, пріоритети в системі адміністративного управління, розглянути їх у динамічному розвитку, органічному зв'язку з соціально-економічною, політичною, духовно-культурною сферами [36].

Важливим у дослідженні управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації є порівняльний (компаративний) метод. Його важливість полягає в тому, що він надає можливість максимально використати багатоманітність міжнародного досвіду адміністрування щодо знаходження оптимальних моделей для порівняння з реальним станом існуючої системи адміністративного управління в Україні, що потребує реформування. Учені цінують цей метод як перспективний за багатство методологічного інструментарію, який ґрунтується на принципах зіставлення законодавства України у сфері адміністративного управління з міжнародно-правовими нормами [19].

В осмисленні управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації вагоме значення належить третій групі методів – емпіричним (біхевіористичним): безпосередньому спостереженню; конвент-аналізу документів та інформаційних потоків; експерименту, анкетному опитуванню; інтерв'ю тощо.

Основні функції управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації полягають у наступному [12]:

- забезпеченні визначеності і стабільності складу, змісту, побудови і функціонування всіх організацій;
- забезпеченні можливості застосування універсального підходу до всього розмаїття форм прояву адміністративних відносин і дій в реальних ринкових умовах;
- уніфікації форм зовнішньої взаємодії організацій у діловому середовищі;
- створенні, супроводі або сприянні побудові процесів цілеспрямованої організації;

– конструктивному забезпеченні необхідних організаційних перетворень.

Часто прояви адміністрування в менеджменті реалізується у вигляді процедур [54]:

– регламентації системи та процесу цілевизначення, що забезпечує розробку, побудову та реалізацію дерева цілей організації;

– розподілу функціонального виконання змісту професійних операцій та універсальних дій між працівниками та підрозділами організаційної структури;

– організації побудови та реалізації процесу менеджменту шляхом послідовного об'єднання дій, операцій, стадій, етапів, фаз і циклів в процес;

– вироблення, адаптації та застосування моделі організації функціональної взаємодії в ході розробки та здійснення впливу менеджера.

Таким чином, адміністрування, здійснюване в тих чи інших формах, об'єктивно є необхідною складовою будь-якої ефективної організації в сучасних умовах.

Методи управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації включають: адміністративні (організаційно-розпорядчі), інженерно-технологічні, економічні та соціально-психологічні [18].

Організаційно-розпорядчі методи управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації передбачають суворе дотримання нормативної документації підприємства, що відображається у постановах, наказах, стандартах і т. ін. Даний метод дієвий у випадку, коли система документації організації має чітко сформульовану, логічно та послідовно викладену інформацію, доступну для використання персоналом.

Інженерно-технологічні методи спрямовані на виготовлення та контроль якісної продукції, а також аналізування та корегування технологічних процесів, що супроводжують виробництво. Найбільш

перспективним є автоматичний метод, який дозволяє мінімізувати вплив людського фактора та забезпечити виробництво якісної продукції.

Поряд із інженерно-технологічними методами управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації все більшого застосування дістають статистичні методи управління якістю, які будуються на зборі, аналізі та оцінці статистичних даних, з використанням графічних методів (контрольні карти, діаграми, гістограми)

Важливе місце посідають і соціально-психологічні методи управління якістю. На наше переконання, успіх впровадження та підтримання системи управління якістю, а також постійне поліпшення результатів діяльності можливе лише при умові, коли весь колектив організації буде прагнути досягнути визначених цілей у області якості.

На особливу увагу заслуговують економічні методи управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації, які створюють економічні умови для підвищення якості продукції, враховують всі необхідні складові для фінансування діяльності в області управління якістю, ціноутворення на продукцію та послуги відповідно до рівня якості, господарські розрахунки, фонди економічного стимулювання тощо.

Методи управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації окремі науковці класифікувати наступним чином:

- класичні методи:
 - 1) методи статистичного управління якістю;
 - 2) цикл PDCA (Plan – Do – Check – Act);
 - 3) концепція статистичного управління якістю (TQC – Total Quality Control);
 - 4) концепція постійного поліпшення якості Дж. Джурана (AQI – Annual Quality Improvement);

5) методи Г. Тагуті;

- «нові методи»:

1) концепція постійного поліпшення Кайзен (KAIZEN);

2) метод структурування функції якості QFD (Quality Function Development) або Концепція «Будинку якості» (Quality House);

3) методологія «шість сигм» (6- σ);

– сучасні методи та інструменти управління організаціями, які можуть використовуватися в процесі створення системи менеджменту якості та засвоєння принципів TQM:

1) бенчмаркінг;

2) методи «точно – вчасно» Just – in – Time;

3) реінжиніринг бізнес-процесів (BPR – Business Process Reengineering);

4) методика функціонального моделювання бізнес-процесів (IDEFO);

5) збалансована система індикаторів ведення бізнесу BSC (Balanced Business Scorecard);

6) методологія ABC-ABM-ABB (Activity Based Costing / Activity Based Management/ Activity Based Budgeting)

У забезпеченні якості продукції на виробництві значну роль відіграють статистичні методи, які дозволяють виявити та розрізнити випадкові та систематичні відхилення, а також дослідити причини їх виникнення. Ще однією перевагою у застосування простих статистичних методів є зниження витрат внаслідок скорочення обсягу виробництва дефектної продукції, і як наслідок, уникнення витрат на переробку та задоволення рекламаций.

До статистичних методів належать: контрольний листок, діаграма Парето, причинно-наслідкова діаграма, гістограма, діаграма розкиду, розшарування даних і контрольна карта.

За основу ефективного виявлення та подальшого усунення невідповідностей у якості продукції, використовують сім інструментів статистичного контролю:

- контрольні листки;

- діаграма Парето;
- діаграма Ісіакави; контрольні карти;
- гістограма;
- діаграма розсіювання;
- діаграма послідовності дій.

Для отримання достовірної інформації для виміру показника якості потрібно враховувати сукупність складових: партія матеріалів, що використовується для виробництва одиниці продукції, верстат, на якому проходить обробка, працівник, що здійснює операцію виробництва, зміна, коли робилися виміри тощо. Найкраще для цього застосовувати контрольний листок. Контрольний листок – це паперовий бланк, який містить попередньо надруковані контрольовані параметри, що полегшує точний упорядкований запис даних вимірів для подальшого використання. Контрольні листки використовуються для реєстрації розподілу вимірювального параметра в ході виробничого процесу та для реєстрації видів дефектів.

Найпоширенішим у Японії як статистичний метод управління є Діаграма Парето. Даний метод є простим у застосуванні та ефективним щодо виявлення та градації проблемних питань на виробництві за ступенем важливості. У працях ряду вітчизняних учених перераховані деякі із проблем, які можуть бути проаналізовані за допомогою діаграм Парето:

- якість (кількість дефектних одиниць продукції, та як наслідок суми втрат, що спрямовані на усунення або виправлення браку, кількість та зміст рекламацій, що надходять від споживачів);
- тимчасові фактори (втрати при зменшенні обсягу виробництва, час та кількість простоїв, аварій чи поломок);
- собівартість (аналіз звітно-фінансової документації, витрати на виробництво, що включають в себе витрати праці, управління, витрати на сировину та матеріали, грошові витрати);
- безпека праці (аналіз причин виникнення аварій та нещасних випадків);

- попит (аналіз попиту на продукцію різних видів).

За допомогою діаграмах Ісікави проводиться аналіз різних взаємопов'язаних факторів, що мають вплив на кінцевий результат певного процесу. Ці діаграми через специфічну побудову та вигляд часто ще називають «риб'ячий кістяк» або схема «причини-результат».

Існує багато видів контрольних карт та методів управління технологічними процесами. Але пропонують ділити контрольні карти відповідно до цілей та методів розрахунку на два класи: клас контрольних карт Шухарта та клас приймальних контрольних карт.

Широкого вжитку набули методи технічного проектування якості Тагуті (7 принципів Тагуті).

Результативним для зростання конкурентоспроможності підприємства є застосування методу «Розгортання функції якості» (quality function deployment, QFD), який призначений для трансформації бажань чи очікувань споживачів в першочергові характеристики продукції та виробничого процесу. Цей підхід вперше був використаний в Японії, зміст якого полягає у детальному визначенні технічних параметрів продукції та цілей проекту і обробку вихідної інформації за допомогою матриць, які іноді (за їх виглядом) називають «будиночком якості».

Для побудови «будиночку якості» необхідно зробити наступні кроки:

1. Визначення бажань споживача. Шляхом проведення «мозкового штурму» визначаються уподобання та очікування споживачів щодо пропонованої продукції, пріоритетність яких оцінюється за п'ятибальною шкалою.
2. Оцінка виробу. На даному етапі здійснюється порівняння оцінної продукції із продукцією найближчих конкурентів для визначення недоліків та переваг досліджуваної продукції. Оцінка проходить за п'ятибальною системою.
3. Цілі проекту. Команда, що використовує метод розгортання функції якості, на даному етапі визначається із характеристиками продукції, які

мають бути покращені, враховуючи пріоритети споживачів і сильні сторони продукції конкурентів, а також характеристики, які залишать без змін. Оцінка проводиться також за п'ятибальною шкалою і визначає «цільові значення».

4. Технічні параметри/специфікація виробу. Цей крок передбачає виявлення взаємозв'язку між технічними параметрами, які залежать від бажань споживача та характеристиками виробу.

5. Матриця взаємодії. На даному етапі визначається ступінь з якою технічні параметри впливають на бажання споживачів.

6. Взаємодія специфікацій на виріб.

7. Технічний аналіз. Проводиться аналіз та порівняння технічних параметрів в конкретних одиницях вимірювань досліджуваної продукції із продукцією конкурентів.

8. Цільове значення. Визначають цільові значення продукції, які повинні бути покращені конструкторами.

Використання методу QFD передбачає визначення сильних та слабких сторін власної продукції у порівнянні з ідентичною продукцією конкурентів, та полегшує розуміння способів підвищення конкурентоспроможності через покращення технічних характеристик.

1.2. Понятійно-категоріальний управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації

Функціонування системи управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації відбувається шляхом здійснення процесу адміністрування всього комплексу робіт, який направлений на формування і здійснення управлінської дії, що забезпечує необхідний рівень ефективності діяльності підприємства. Таким чином, адміністративне управління є тим елементом, який повинен забезпечувати

координацію діяльності і синхронність виконання всіх забезпечуючих робіт в системі управління підприємством.

Адміністративний менеджмент – це один з напрямків сучасного менеджменту, які вивчають адміністративно-распорядчі форми управління. Розрізняють два основних напрямки адміністративного менеджменту: розробку раціональної системи управління організації та побудова структури організації.

Адміністративний менеджмент застосовується як у підприємницькому середовищі (комерційні організації), так і в державному управлінні.

У міжнародному стандарті ISO 9000:2000 під якістю розуміється ступінь, у якому сукупність властивих характеристик виконує вимоги.

Категорія якості вперше була проаналізована давньогрецьким філософом Арістотелем.

Німецький філософ Гегель розглядав якість як логічну категорію, вбачаючи в ній початковий ступінь пізнання речей і становлення світу. В Енциклопедії філософських наук він писав: «Якість є взагалі тотожна з буттям безпосередня певність...»; «Щось є завдяки своїй якості тим, чим воно є, і, втрачаючи свою якість, воно перестає бути тим, чим воно є...» [2].

Протягом усієї історії розвитку філософії не припинялися спроби знайти загальне визначення поняття «якість». Але всі вони зводилися до розуміння якості як визначеності, спільності і цілісності всіх істотних ознак предмета, які надають йому відносної стабільності і відрізняють від інших предметів. У результаті сформувався та набуло поширення визначення, відповідно до якого під якістю продукту стали розуміти його властивість (здатність) задовольняти потреби та очікування конкретного споживача.

У вузькому розумінні якість означає якість продукції, у широкому – якість роботи, послуги, інформації, процесу, підрозділу, якість співробітників, включаючи робітників, інженерів, менеджерів та виконавчу дирекцію, якість системи, компанії, якість цілей і т.д.

Властивість (здатність) об'єкта задовольняти потреби може бути

представлена сукупністю його характеристик. Відповідно до міжнародного стандарту ISO 9000:2000 «Системи менеджменту якості. Основні положення і словник» «якість» є «ступенем, у якому сукупність властивих характеристик виконує вимоги». У деяких довідкових джерелах якість позначається як «придатність для використання» або «відповідність цілі», або «задоволення потреб споживача», або «відповідність вимогам».

Якість може бути досягнута, якщо створюється рівновага між вимогами і властивостями:

$$\text{Вимоги} = \text{Властивості}$$

Тому за допомогою методів управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації слід уникати перевиконання вимог. Це може призвести до невиправданого подорожчання товару, а сам товар уже не відповідатиме встановленим вимогам. Коли говорять про якість продукції, часто мають на увазі готові вироби. Нині поняття «продукція» стало набагато ширшим. Відповідно до стандарту ISO 9000:2000 під продукцією розуміється результат діяльності або процесів.

Показники якості можуть бути узагальнені в такі групи:

1) за властивостями:

- показники призначення і довговічності;
- показники надійності;
- показники технологічності;
- естетичні показники;
- ергономічні показники;
- показники стандартизації та уніфікації;
- показники екологічної безпеки;

2) за способом вираження:

- показники, виражені в натуральних одиницях (кг, м і т.д.);
- показники, виражені в безрозмірних (балах) одиницях;
- показники, виражені у вартісних одиницях;

3) за кількістю властивостей:

- узагальнюючі;
 - одиничні (показники призначення, надійності та ін.);
 - комплексні (які характеризують кілька властивостей виробу);
- 4) по застосуванню для оцінки: базові; відносні.

Назва показника якості визначає характерну властивість. Показник, який є основним стосовно даного виробу, – визначальний. Показники якості закріплюються в нормативно-технічній документації (стандартах, технічних умовах, інструкціях і т.д.) і стають основою для формування вимог до якості виробів.

Звернімося до аналізу поняття «управління якістю» («менеджмент якості»), спираючись на публікацію Каору Ісікави «Японські методи управління якістю» (варіант англ. мовою – «What is Total Quality Control? : The Japanese Way», 1985 р.; переклад рос. – у 1988 р.) та наукові праці інших фахівців [6–10; 12–18].

Міжнародний Стандарт термінів ІСО 8402-94 визначає зміст сучасного менеджменту якості як підхід до керівництва організацією (компанією, корпорацією, фірмою, підприємством чи установою або їхніми підрозділами, що виконують самостійні функції та мають адміністрацію), що націлений (зорієнтований) на якість (сукупність характеристик товарів чи послуг, які свідчать про їхню здатність задовольняти встановлені й передбачувані потреби), заснований на участі (співпраці) всіх членів (працівників) організації й спрямований на досягнення довгострокового підприємницького успіху шляхом задоволення запитів (вимог) споживачів та вигід для працівників організації й суспільства загалом [10].

Управління якістю вважається плідним (ефективним) американським винаходом, що поступово поширився світом. Однак в японському варіанті метод «управління якістю» не лише знайшов реальних і активних прихильників, а й виявився більш перспективним щодо упровадження. Це пояснюється перш за все тим, що японська практика управління якістю включає до цього процесу всіх суб'єктів, зайнятих виробництвом продукції

(послуг): від директора-розпорядника (президента компанії) до звичайних робітників виробничників.

У США та в окремих країнах Західної Європи управління якістю ще й сьогодні часто покладається на консультантів і фахівців з управління якістю, на чому наполягав свого часу відомий засновник наукового менеджменту Ф. У. Тейлор (1856–1915) (його метод базується на принципі: виробництвом мають управляти виключно фахівці). Цей метод передбачає встановлення технічних і виробничих норм на виробництві фахівцями та інженерами. Що ж стосується звичайних робітників, то для них залишається лише завдання добросовісно виконувати вказівки і встановлені норми [9].

З кінця 40-х рр. ХХ ст. японська промисловість поступово наближається до комплексного управління якістю, при цьому відбувається широке (повсюдне) освоєння статистичних методів контролю якості, оволодіння навичками їхнього застосування у практичній діяльності. Нова японська система управління якістю передбачала докорінну перебудову свідомості керівників фірм і підприємств й сприймалась як новий образ мислення в господарському управлінні.

У грудні 1967 р. на сьомому симпозиумі з управління якістю було названо шість основних особливостей японської системи управління якістю, що відрізняють її від систем окремих розвинених країн Заходу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Специфічні відмінності нової японської системи менеджменту якості за Каору Ісікавою

№ з/п	Нове в японській системі комплексного менеджменту якості
1	Управління якістю на рівні фірми – участь усіх ланок фірми в управлінні якістю (забезпечення належного рівня якості)
2	Підготовка й перепідготовка кадрів, безперервне навчання методам управління якістю всіх працівників фірми чи організації
3	Діяльність «гуртків якості»
4	Нагляд за діяльністю з управління якістю – премія Демінга підприємству на основі перевірки його управління якістю
5	Використання статистичних методів (створення раціональних, науково обґрунтованих методів вибіркового контролю, аналізу і обмірювання)
6	Загальнонаціональні програми з контролю якості

Отже, у вузькому сенсі якість може означати якість продукції. У

широкому сенсі поняття «якість» включає весь процес виконання робіт із випуску товарів та надання послуг: якість процесу виробництва, якість роботи підрозділів та персоналу (включаючи робітників, інженерів, керівних і адміністративних працівників), якість функціонування фірми як системи, якість (достовірність) інформації, якість обслуговування споживачів тощо.

1.3. Історичний досвід управління якістю адміністративного менеджменту

Поступово управлінська діяльність удосконалювалася, але як самостійний науковий напрям сформувалася лише в ХІХ столітті.

Основоположниками теорії наукового виробничого управління (виробничого менеджменту) вважають учених А.Файола, Г.Вебера, Г.Форда, Г.Емерсона, М.Маслоу та ін. Однак найбільший внесок у розвиток теорії менеджменту зробив американський інженер Ф.Тейлор, якого тепер називають «батьком наукового управління».

Розроблені ним на початку ХХ століття принципи збереглися донині. Тейлору належить заслуга у вивченні проблем розподілу відповідальності за розробку проекту та його виконання; розподілу складних операцій на прості повторювані дії (конвеєрне виробництво). Він зробив висновок про те, що некваліфіковані і ненавчені робітники є основним джерелом браку.

У своїх наукових працях Тейлор приділяв багато уваги цеховому менеджменту, удосконаленню ручної праці. Кращим методом управління він вважав не принцип «ініціатива – заохочення», а єдність таких основ:

- 1) вироблення наукових основ виробництва;
- 2) науковий підбір робітників;
- 3) наукове навчання і тренування робітників;
- 4) тісне і дружнє співробітництво між адміністрацією і робітниками.

На початковому етапі керування якістю являло собою окремі елементи, що були частиною виробничого менеджменту. Однак для більш ефективного вирішення проблем, пов'язаних з якістю, потрібна була більш тісна взаємодія всіх елементів. У результаті з'явився відособлений напрям менеджменту виробництва – керування якістю продукції (менеджмент якості).

У подальшому менеджмент якості виділився в самостійний напрям, який розглядався як інженерно-технічна проблема контролю продукції.

Таким чином, можна виділити кілька етапів еволюції керування якістю продукції (менеджменту якості). Вони одержали такі умовні назви:

1. Механічний контроль (до 1900 р.).
2. Контроль майстра (1900–1920 р.).
3. Інспекційний контроль (1920–1940 р.).
4. Статистичний контроль (1940–1960 р.).
5. Забезпечення якості (1960–1980 р.).
6. Загальне керування якістю (1980–2000 р.).
7. Інтегровані системи (з 2000 р. – до наших часів).

На першому етапі кожний працівник сам відповідав за продукцію власного виготовлення, виконану за допомогою ручної або машинної праці. Тому цей етап отримав умовну назву «Механічний контроль».

Другий етап умовно припадає на період з 1900 по 1920 рік, який отримав назву «Контроль майстра». Суть його полягала в тому, що основна відповідальність за якість лягала на майстра (десятника). Почало розвиватися конвеєрне промислове виробництво. У цей період відбувалося активне впровадження «системи Тейлора», яка включала такі поняття, як верхня і нижня межа якості, поля допусків, вводила вимірювальні інструменти (шаблони і калібри). У ній обґрунтовувалася необхідність введення незалежної посади інспектора по якості, були розроблені методи впливу на якість продукції, система штрафних санкцій за брак. На цьому етапі якість продукції визначалася як відповідність стандартам.

Третій етап еволюції керування якістю охопив період з 1920 по 1940

рік. Набуло розвитку масове промислове виробництво. Почали з'являтися обґрунтовані Тейлором інспекції по якості. Звідси і назва етапу – «Інспекційний контроль». Набув поширення організований 100%-ний контроль якості виробленого товару. Контроль якості переходив до рук спеціально навчених незалежних інспекторів по якості.

Уперше стали застосовуватися методи статистичного контролю: контрольні карти, обґрунтовувалися вибіркові методи контролю якості продукції. Заслуги в розробці контрольних карт належать В.Шухарту. Його роль в історії якості пов'язана також з розробкою сучасної філософії якості. Якість визначалася як відповідність стандартам і стабільності процесів. Проводився контроль готової продукції.

Четвертий етап припав на 1940–1960 роки і отримав умовну назву «Статистичний контроль», тому що саме в цей час активно поширювалися статистичні методи контролю якості. Після Другої світової війни відбулося збільшення обсягів виробництва продукції. Виникла потреба в робочій силі, якої явно не вистачало.

Розроблені в США статистичні методи, які не отримали широкого визнання, стали активно використовуватися на японських підприємствах. Більше того, після зведення проблеми якості в ранг загальнотримавної національної програми за особистої участі К.Ісікави, вивченням статистичних методів почали займатися в Японії зі шкільної лави.

На підприємствах їх вивчали в гуртках якості. Якість продукції, процесів, діяльності визначалася як відповідність ринковим вимогам. Здійснювався контроль проектування і виробництва.

П'ятий етап охопив період з 1960 по 1980 рік і отримав умовну назву «Забезпечення якості». На цьому етапі великий внесок у розвиток керування якістю зробили Е.Демінг і Дж.Джуран. Їм вдалося переконати керівництво японських компаній у важливості забезпечення якості продукції. Особливу роль у цьому вони надавали саме вищому керівництву фірми. Демінгом були сформульовані 14 принципів, які лягли в основу реформування системи

менеджменту виробництва в Японії.

Філософія якості і методи її забезпечення, розроблені цими вченими, пізніше стали основою теорії Загального керування якістю (англ. – Total Quality Management). У цей період американським фахівцем з якості А.Фейгенбаумом була розроблена ідея комплексного керування якістю, яка передбачала урахування всіх факторів, що впливають на якість та керування якістю на всіх етапах виробництва і між усіма підрозділами компанії. У цей час набула поширення концепція «систем забезпечення якості», яка забезпечувала вже не тільки проектування і виготовлення якісної продукції, а й якість усієї діяльності фірми.

В Японії була створена власна система якості, яка отримала назву «Керування якістю в рамках фірми» (Company Wide Quality Control). Завдяки Демінгу, Джурану, Фейгенбауму, Ісікаві та іншим вченим у Японії відбувся прискорений процес поліпшення якості продукції, який дістав назву «японське чудо».

Варто нагадати, що японська промисловість стартувала до свого «економічного чуда» не з самих сильних позицій. Індустрія Японії мала дуже мало переваг, таких як наявність нафти, родовищ корисних копалин, родючих земель. Не вистачало ресурсів навіть для забезпечення продуктами харчування населення. Однак у цій країні змогли ефективно використовувати єдиний вид ресурсів, якого було з надлишком – людські ресурси. Це були люди, які знали, що нічого не дістається даром, сповнені бажання вчитися і старанно працювати.

Японію і сьогодні можна віднести до індустріальних держав світу, які найбільш гармонійно розвиваються, тому що японські робітники і менеджери розуміють, як важливо знаходити кращі способи організації праці і виробництва, щоб зробити свою працю легшою, продукцію – кращою, а життя – заможнішим та комфортнішим. Якість японських товарів поступово завойовувала світ. Це пояснювалося тим, що японські компанії дуже швидко зрозуміли перевагу випуску продукції високої якості. Вони першими

усвідомили важливість кращого розуміння потреб споживача (замовника) і необхідність систематичного підходу до аналізу його вимог. Їм вдалося розробити систему створення й удосконалення продукту відповідно до вимог і пріоритетів ринку.

У цей час відбувалося збільшення обсягів міжнародної торгівлі, підвищувалися вимоги ринку. Посилена увага стала приділятися проблемам безпеки й екології. Здійснювався поступовий перехід від Загального контролю якості (TQC) до Загального керування якістю (TQM). Якість визначалася як задоволення вимог і потреб замовників та службовців. Здійснювався контроль усієї діяльності виробника.

На шостому етапі, який можна назвати «Загальне керування якістю», відбувається активне поширення принципів TQM, орієнтованих на постійне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат і своєчасність постачання. Відбувається подальший міжнародний поділ праці, становлення транснаціональних виробничих систем і глобальних міжнародних ринків. Розробляються міжнародні стандарти ISO 9000. Посилюється конкуренція на міжнародному ринку. Активно впроваджуються ефективні системи «KANBAN» в Японії.

На взаємовідносини постачальника і споживача сильний вплив справляють сертифікація на відповідність МС ISO 9000. Основною метою цих стандартів стало забезпечення якості продукції та надання споживачеві необхідних доказів спроможності підприємства виконати це. Підвищується увага керівництва фірм до задоволення потреб власних працівників.

Була сформована нова концепція якості, яка фокусувалася на споживачах. З'явилися міжнародні стандарти ISO 14 000, яка встановлювали вимоги до систем управління виробництвом з точки зору навколишнього середовища і безпеки.

Створюються міжнародні стандарти QS 9000 «Вимоги до систем якості» для автомобілебудівних галузей з підвищеними вимогами. Якість визначається як задоволення вимог і потреб суспільства, власників

(акціонерів), споживачів і службовців.

Здійснюється керування якістю підприємства і якістю суспільства в цілому. Виходить 3-є видання МС ISO 9000 версії 2000 року. В основу цих стандартів покладені вісім принципів TQM.

На сьомому етапі, якому, на нашу думку, підходить назва «Інтегровані системи», відбувається подальше удосконалення міжнародних стандартів, посилення впливу суспільства на розвиток виробничих процесів і охорону навколишнього середовища.

Широкого розповсюдження набувають міжнародні стандарти HACCP, OHSAS та багато інших. Створюються інтегровані системи керування якістю. Посилюється суспільний рух на захист навколишнього середовища, приймаються урядові рішення щодо посилення вимог до стандартів у харчовій промисловості і т.д.

На сьогодні в міжнародних стандартах накопичений і закріплений значний практичний досвід, що дозволяє організувати на підприємствах ефективну роботу в області якості. Еволюція систем керування якістю на сучасному етапі тісно пов'язана із загальнолюдськими цілями – покращання якості життя. Рівень життя визначається через різноманітні показники, у тому числі через якість:

- 1) продуктів харчування;
- 2) житла;
- 3) одягу;
- 4) медичного обслуговування;
- 5) освіти;
- 6) сфери послуг;
- 7) навколишнього середовища;
- 8) відпочинку і т.д.

У багатьох країнах розробляються різноманітні програми по «якості життя», спрямовані на підвищення матеріального добробуту людей, створення додаткових робочих місць, поліпшення екологічної ситуації.

Розробляються міжнародні програми та угоди, що сприяють стійкому розвитку міжнародного людського товариства .

У результаті виконання цих програм, особливо у високорозвинутих країнах, за останні роки не тільки підвищився рівень життя і матеріальне благополуччя населення, а й збільшилася середня тривалість життя.

Висновки до першого розділу

Для адаптації української економіки до світової економічної системи та підвищення конкурентоспроможності підприємств велику допомогу може надати практичне застосування стандартів ISO серії 9000. Ці стандарти можуть з'явитися ефективним засобом вирішення багатьох проблем при управлінні підприємством.

Стандарти ISO серії 9000 розроблені для ринкових умов господарювання. Їх головною перевагою є орієнтація на споживача. Головна відмінність стандартів 9000 від раніше діяли полягає в їх спрямування не на управління якістю продукції, а на управління процесами з її створення та оптимізацію цих процесів. Упровадження систем управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації, що відповідають міжнародним стандартам ISO серії 9000, дозволить:

- поліпшити імідж та зміцнити репутацію;
- підвищити задоволеність клієнтів та ефективність існуючої системи управління якістю;
- забезпечити гнучке управління підприємством, спростити й прискорити процедури взаємодії з клієнтами, скоротити брак, виробничі витрати тощо;
- підвищити прибутки, поліпшити організацію управління підприємством, залучати інвестиції.

Стандарт ISO 9002 дає змогу підтвердити свою професійну компетентність, підвищити престиж і авторитет, дає переваги при участі в тендерах і необхідний для роботи на міжнародному ринку.

Стандарт 14000 поліпшує екологічну обстановку шляхом попередження наслідків позаштатних ситуацій, поліпшує економічні показники за рахунок скорочення фінансових витрат на штрафні санкції, допомагає організації проводити моніторинг і впроваджувати процедури вимірів, дозволяє оптимізувати систему управління; підвищити довіру до підприємства.

Система OHSAS 18001 надає організації можливість контролювати ризики і поліпшити свою діяльність, знижує імовірність судових витрат, прямих і непрямих витрат; робить більш успішним участь будь-якого підприємства у світової торгівлі, підвищує конкурентоздатність і імідж підприємства.

Стандарт SA 8000 визначає вимоги до соціального захисту, що дозволяють організації розробляти, підтримувати та впроваджувати політику й методи управління питаннями соціального захисту, які вона може контролювати, демонструвати це зацікавленим сторонам.

Дотримання бізнесом вимог щодо прав працівників на працю, в тому числі на охорону праці, і призначений для сертифікації та звітування. Засіб для практичної реалізації моральних і етичних норм в діяльності адміністрації підприємства. Підтверджує зобов'язання з соціальної відповідальності, етичного відношення до персоналу і відповідності міжнародним стандартам, покращує менеджмент і підвищує ефективність ланцюга постачань, підтримує корпоративну ідеологію, демонструє високий рівень соціальної відповідальності при укладанні міжнародних договорів і розширення бізнесу всередині країни.

Отже, у результаті управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації можна одержати суттєві переваги для підприємств:

- підвищення технологічності розробки систем управління якістю, впровадження і функціонування; створення єдиної гармонізованої структури менеджменту;

- зниження витрат на розробку, функціонування і сертифікацію систем;
- сполучення ряду процесів (планування, аналізу з боку керівництва, управління документацією, освіти, внутрішніх аудитів та ін.);
- підвищення мобільності і більшої адаптації до мінливих умов; більша привабливість для споживачів, інвесторів та інших зацікавлених сторін; менші обсяги документації щодо створення систем тощо.

Крім того, створення та запровадження управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації має значні плюси по відношенню до конкурентів, споживачів, суспільства в цілому, а саме:

- зменшення кількості відходів виробництва, шкідливих матеріалів; збереження природних ресурсів;
- дотримання природоохоронного законодавства та інших видів законодавчо-нормативних документів;
- раціональне використання матеріалів, енергії; повторне використання матеріалів – рециклінг;
- зменшення чи попередження штрафних санкцій;
- збільшення довіри інвесторів, страхових компаній, покращення іміджу організації.

Отже компанія, яка запровадила та сертифікувала стандарти якості, стає більш привабливою для багатьох: для страхових компаній, інвесторів, акціонерів, вітчизняних і закордонних партнерів, споживачів та ін.

Сертифікація систем якості розширює перспективи її подальшого зростання і дозволяє значно закріпити позиції підприємства на зовнішньому і внутрішньому ринках.

Міжнародний досвід показує, що тільки ті компанії, які змогли запровадити системи управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації, можуть досягти стійкого успіху на світовому ринку

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ
УДОСКОНАЛЕННЯ СТАНДАРТІВ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ
«ІНТЕРПАЙП УКРАЇНА»)

2.1. Характеристика та аналіз організаційно-управлінської структури
ТОВ «Інтерпайп Україна»

Код ЄДРПОУ 33668606

Дата реєстрації - 25.07.2005 (14 років 5 місяців)

Уповноважена особа - Морозов Денис Володимирович

Адреса: 49005, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, Соборний район,
вулиця Писаржевського, будинок 1-А.

Розмір статутного капіталу 250 000,00 грн.

Організаційно-правова форма: товариство з обмеженою
відповідальністю.

Форма власності - недержавна власність.

Сертифікація - тип: ISO 9001: 2001.

Система менеджменту якості відповідно до ISO 9001 і API Q1.

Система управління навколишнім середовищем за ISO 14001.

Трубних виробів відповідно до API 5CT, API 5L, EN (DIN), ASTM,
ДСТУ і замовника.

Колесо продукції відповідно до UIC - Merkblatt 812-3V, 812-2B, Сових
DB BN 918 277, AAR M 107, ДСТУ 1091.

Види діяльності:

- основний:

46.19 Діяльність агентів з торгівлі товарами широкого асортименту.

- інші:

46.12 Діяльність агентів з торгівлі паливом, рудами, металами та хімічними речовинами.

46.18 Діяльність агентів, що спеціалізуються на торгівлі окремими видами товарів.

85.59 Інші види освіти, не включені в інші категорії.

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

52.29 Інші супровідні послуги при перевезеннях.

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності та управління.

ТОВ «Інтерпайп Україна» входить до складу української металургійної компанії «Інтерпайп», яка спеціалізується на виробництві труб і коліс для залізничного транспорту.

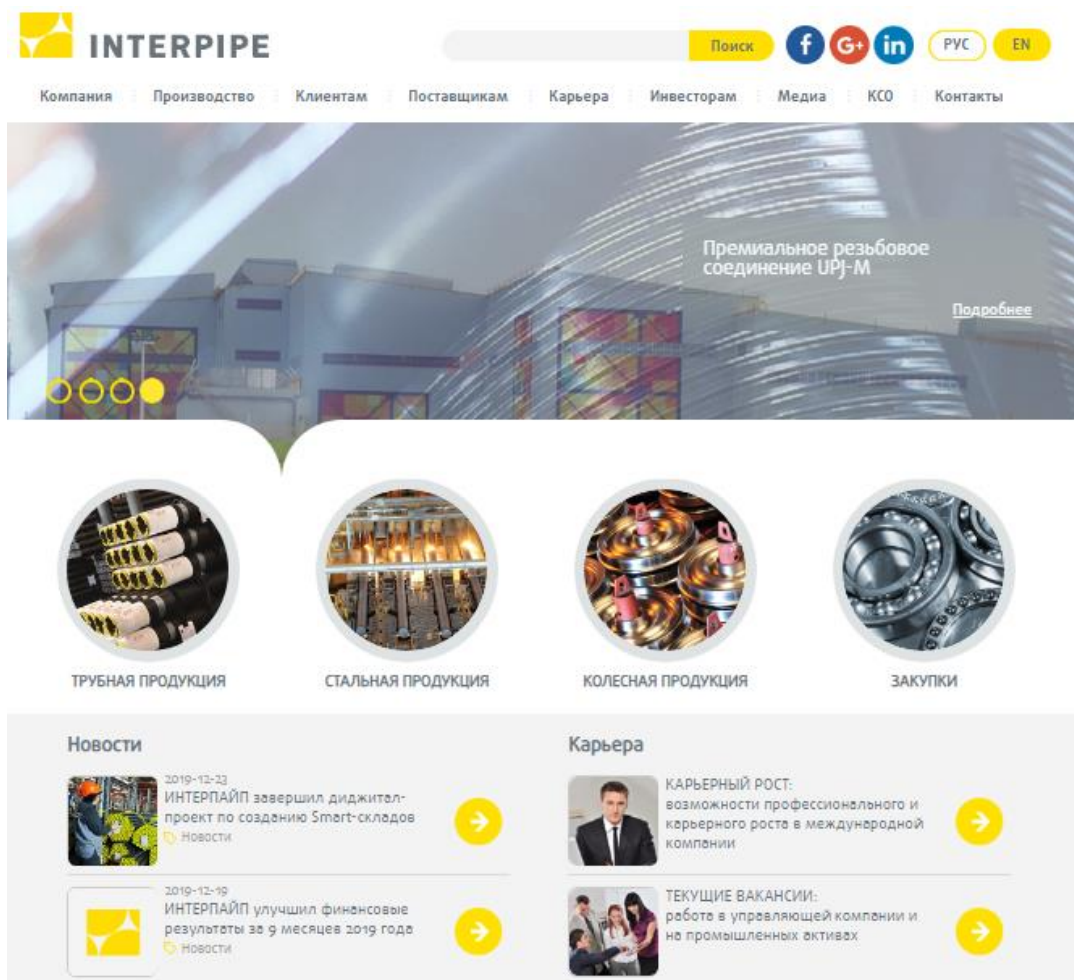


Рисунок 2.1. Сайт металургійної компанії «Інтерпайп»,

<https://interpipe.biz/company/about>

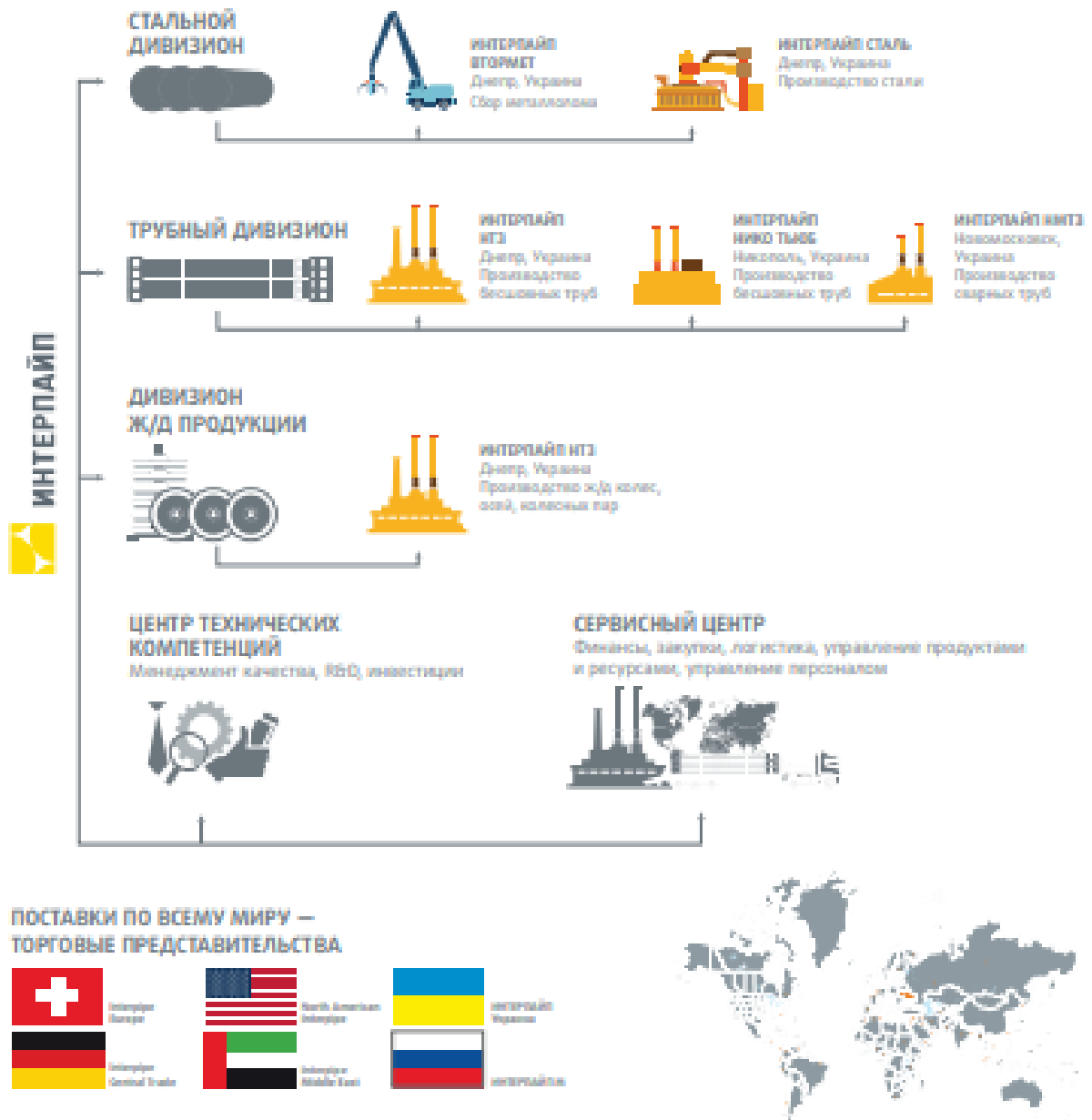


Рисунок 2.2. Організаційна структура металургійної компанії «Інтерпайп»

ТОВ «Інтерпайп Україна» пропонує продукцію підприємств металургійної компанії «Інтерпайп» - безшовні труби для видобутку і транспортування продуктів в нафтогазовидобувній галузі, труби спеціального призначення для машинобудування та енергетичної промисловості, труби загального призначення для застосування в інших промислових галузях, а також колеса та бандажі для залізничного

транспорту.

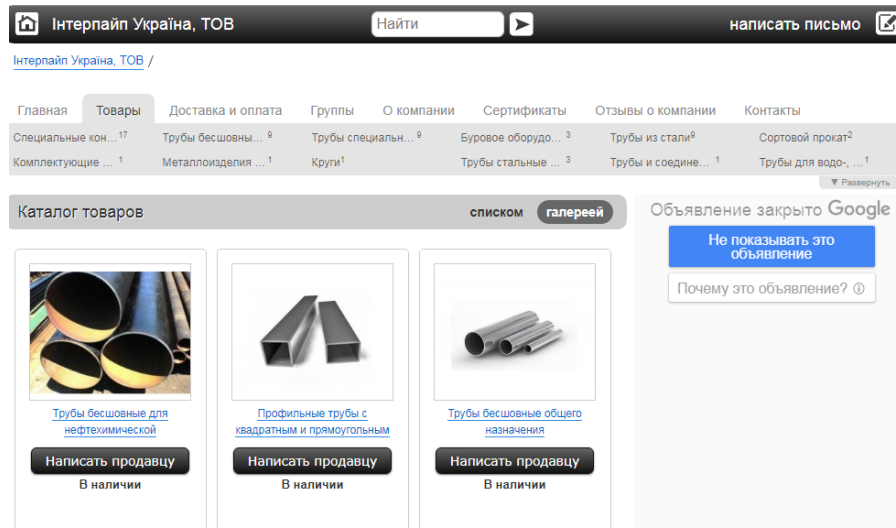


Рисунок 2.3. Ассортимент продукції ТОВ «Інтерпайп Україна»,
<https://interpipe.all.biz/goods>

ТОВ «Інтерпайп Україна» реалізує продукцію з критого складу в Одесі:

- труби профільні (квадратні і прямокутні):

діапазон розмірів від 17x17 мм. до 100x80 мм.

- труби водогазопровідні ДСТУ 3262-75 ДУ від 15 до 50 мм.

(в т.ч. оцинковані)

- труби електрозварні ДСТУ 10705-80 діаметром від 16 до 1020 мм.

(в т.ч. тонкостінні)

- труби безшовні гарячодіформовані ДСТУ 8732-78

діаметром від 32 мм. до 377 мм., труби безшовні холододіформовані ДСТУ 8734-75

- труби сталеві безшовні для котельних установок і трубопроводів ТУ 14-3-190-82

Ассортимент продукції:

Для нафтової і газової промисловості:

- безшовні корпусу форма 140 до 340 мм з товщиною стінки від 6,4 до 15,4 мм, лінії труби від 42 до 377 мм з товщиною стінки від 4,5 до 65 мм

Для машинобудування та енергетичної галузі:

- безшовні труби діаметром від 33 до 377 мм з товщиною стінки від 4 до 65 мм, в тому числі труб для заглибних насосів і двигунів від 87 до 159 мм з товщиною стінки від 3 до 8 мм;

- шарикопідшипник труби від 36 до 183 мм з товщиною стінки від 3,6 до 38 мм;

- прецизійні труби від 35 до 108 мм з товщиною стінки від 3,5 до 18 мм;

- для інших галузей промисловості: безшовні труби діаметром від 33 до 377 мм з товщиною стінки від 4 до 65 мм

Ковані колеса для локомотивів, пасажирських та вантажних вагонів, вагонів метро з 650 до 1269 мм, шини від 690 до 1260 мм

Реалізуємо продукцію: ТРУБИ

– холоднотягнуті особливовисокої точності для заглибних електронасосів (ПЕН) і заглибних електродвигунів (ПЕД);

– безшовні гарячODEформовані, електрозварні, для нафти, газу, води;

– ОТТМ і ОТТГ;

– насосно-компресорні і муфти до них;

– обтяжені бурильні, водогазопровідні;

– емальовані по внутрішній поверхні;

– сталеві безшовні для котельних установок і трубопроводів, труби і трубки для котлів і пароперегрівачів;

– гарячо і холоднодеформовані;

– підшипникові, гарячекатані, профільні-квадратні, прямокутні і овальні;

– леговані, холоднотянуті високої точності штанги бурильні квадратні;

– колеса з механічною і термічною обробкою;

– колеса чорнові;

– сталь колісна марки;

– бандажі: для метро, трамвайні, локомотивні;

– кільцеві вироби;

– котли і котельні приналежності, трубопроводи для котлів.

Металургійна компанія «Інтерпайп» - одна з найбільших в СНД і Східній Європі виробників і постачальників сталевих труб (безшовні 32-377 мм, зварені 12-1020 мм) для видобутку і транспортування нафти і газу насосно-компресорні, обсадні і нафто-газопровідні, вироблені по API, ASTM, EN, ДСТУ, ТУ та іншим стандартам.

Регіони і країни експорту: Центральна / Східна Європа, Центральна Азія, Західна Європа, Північна Америка, Близький і Середній Схід, Азія / Океанія, Африка, Росія, Білорусь, Казахстан, Туркменістан, Узбекистан, Азербайджан, Польща, Німеччина, Іспанія, Франція, США, Іран, Ірак, Таїланд, Індонезія, Сирія, ОАЕ, Швейцарія, Марокко.

«Інтерпайп» - українська промислова корпорація, виробник безшовних і зварних труб і залізничної продукції.

Компанія входить в ТОП-10 найбільших у світі експортерів безшовних труб, а також є третім за величиною виробником суцільнокатаних ж / д коліс.

Географія продажів компанії добре диверсифікована. Продукція поставляється в 80 країн світу через мережу торгових офісів, розміщених на ключових ринках СНД, Близького Сходу, Північної Америки та Європи.

«Інтерпайп» здійснює виробництво безшовних та зварних труб, коліс для залізничного транспорту. Компанія являється міжнародною, займає провідні позиції на ринку залізничних коліс та безшовних труб.

Серед клієнтів - нафтогазові компанії, будівельні групи, провідні машинобудівні підприємства, а також залізні дороги і вагонобудівники Європи, Америки, Близького Сходу та СНД.

У структуру «Інтерпайп» входять 5 заводів, розташованих в м. Дніпро і Дніпропетровській області. Компанія складається з трьох дивізіонів - сталевого, трубного і залізничної продукції. Така структура дозволяє контролювати якість продукції на кожній стадії: від виробництва сировини до поставки готової продукції клієнтам.

У 2017 р «Інтерпайп» реалізував 767 тис. Т-трубною і колісною

продукції. Всього в компанії працюють 12 тис. співробітників. Обсяг сплачених компанією податків і зборів в 2017 році склав 1,89 млрд грн.

Місія металургійної компанії «Інтерпайп» - передбачати потреби клієнтів, випереджати розрахунки конкурентів, перевершувати сподівання партнерів, перевищувати надії інвесторів, а значить - перевершувати себе.

Цінності металургійної компанії «Інтерпайп»: відповідальність, залученість, націленість на результат, клієнтоорієнтованість.

Таблиця 2.1 - Історія компанії «Інтерпайп»

2017	Компанія почала поставки власного преміального з'єднання UPJ-M, сертифікованого за стандартом ISO 13679 (рівень CAL IV)
2016	Інтерпайп НТЗ приступив до виробництва колісних пар
2014	Інтерпайп НТЗ почав виробництво колісних осей
2013	Інтерпайп (бренд KLM) став співорганізатором 17-го Міжнародного конгресу з колісним парам в Києві
2012	Запущено інноваційний електросталеплавильний комплекс Інтерпайп Сталь
2008	Інтерпайп набуває Дніпропетровський Втормет, один з найбільших ломопереробних заводів в Україні
2007	Розпочато будівництво електросталеплавильного комплексу Інтерпайп Сталь
2006	Розроблено преміальне з'єднання UP
2001	Розпочато виробництво високоміцних марок сталі
1995	Продукція Компанія пройшла сертифікацію відповідно до стандарту API 5LJ
1965	Проведена перша зварна труба
1957	Розпочато виробництво труб для видобутку нафти і газу
1933	початий виробництво залізничних коліс
1895	Проведена перша безшовна труба

В Україні представництва «Інтерпайп Україна» знаходяться в м. Дніпро та в Києві. Складська мережа охоплює Дніпро, Київ, Львів, Одесу та Харків. До складу металургійної компанії «Інтерпайп» в Україні входить 5 сучасних заводів:

- «Інтерпайп Втормет»;
- «Інтерпайп Сталь»;
- «Інтерпайп НТЗ»;
- «Інтерпайп Ніко Тюб»;
- «Інтерпайп НМТЗ».

Асортимент товарів металургійної компанії «Інтерпайп»:

- трубна продукція (нарізні та ліній труби, труби загального призначення, для кислих середовищ та інші).
- сталеві продукції (транспортні сталі, сировина для виробництва трубної продукції);
- колісна продукція (колеса та бандажі).

Управління якістю продукції металургійної компанії «Інтерпайп» відбувається на основі удосконалення стандартів організації»:

- сертифікат відповідності EN 10255;
- сертифікат на систему управління якістю ДСТУ ISO 9001: 2009;
- сертифікат ISO 9001 діє до: 2015 на проектування, розробку і виробництво безшовних труб, залізничних коліс, колісних центрів, бандажів, кілець і осей;
- виробництво труб за стандартами API 5L ліцензії № 5L-0289;
- виробництво труб за стандартами API 5CT ліцензії № 5CT-0381;
- виробництво залізничних коліс за стандартом AAR M-1003 №QA-NTDU;
- сертифікат на Систему управління відповідно до міжнародного стандарту залізничної промисловості ISO / TS 22163: 2017;
- сертифікат схвалення RISAS;
- схема схвалення постачальників залізничної промисловості;
- сертифікат відповідності заводського виробничого контролю згідно вимог DIN 10210-1: 2006 та Регламенту 305/2011 / EU: система 2 +;
- правила Det Norske Veritas за класифікацією Pt.2 для Труб сталевих для машинобудування та трубопроводів №. АММ-5800;
- ДСТУ 8731-74, ДСТУ 8732-78 для труб безшовних горячедеформованих;
- ДСТУ 8733-74;
- ДСТУ 8734-75 для труб сталевих безшовних холоднодеформованих діаметром від 34,0 до 89,0мм;

- ДСТУ 632-80, ТУ У 14-8-8-98 для труб обсадних і муфт до них;
- труби обсадні та муфти до них за стандартом ДСТУ ISO 11960: 2006 API Spec 5CT;
- труби сталеві безшовні холоднотягнуті високої точності для гідравлічних шахтних стійок і механізованих кріплень за стандартом ТУ У 27.2-05393116-123: 2006;
- труби сталеві безшовні гарячодеформовані для парових котлів і трубопроводів із сталі марки 20 і 20-ПВ за стандартом Т 14-3-460: 2009 / ТУ У 27.2-05757883-207: 2009;
- труби сталеві безшовні для котельних установок і трубопроводів по стандарту ТУ 14-3-190-2004;
- труби підшипникові по стандарту ДСТУ 800-78;
- сертифікат відповідності системи менеджменту вимогам стандарту BS OHSAS 18001: 2007 в області розробки і виробництва труб сталевих зварних та фітингів для труб;
- декларація якісних характеристик виробу №1;
- декларація якісних характеристик виробу №2;
- декларація якісних характеристик виробу №3;
- декларація якісних характеристик виробу №4;
- декларація якісних характеристик виробу №5;
- декларація якісних характеристик виробу №6;
- декларація якісних характеристик виробу №7;
- декларація якісних характеристик виробу №8;
- декларація якісних характеристик виробу №9;
- декларація якісних характеристик виробу №10;
- сертифікат UL на відповідність труб згідно ASTM A53 / A53MUL;
- сертифікація на сталеві труби;
- сертифікат UDT на виробництво безшовних сталевих труб для використання під підвищеним тиском;

- сертифікат, що підтверджує якість системи менеджменту VUZ (дизайн коліс ВА 002 для вантажного транспорту);
- виробництво труб відповідно до API-5L;
- виробництво труб відповідно до API-5CT;
- сертифікат Det Norske Veritas за класифікацією Pt. 2 для труб макс. діаметром 323,8 мм і макс. товщиною стінки 21,95 мм;
- сертифікат Det Norske Veritas за правилами класифікації Pt.2;
- сертифікат на відповідність системи енергетичного менеджменту ISO 50001: 2011;
- сертифікат відповідності згідно з Директивою 2014/68 / EU, додаток I, розділ 4.3, AD 2000-Merkblatt W0 / TRD100;
- сертифікат відповідності заводського виробничого контролю згідно з Регламентом 305/2011 / EU і EN 10210-1: 2006, додаток ZA;
- сертифікат УкрСЕПРО на Систему менеджменту якості;
- сертифікат УкрСЕПРО на труби сталеві бурильні, обсадні, насосно-компресорні, колонкові, а також муфти і ніпелі до них (42,0-146, 0 мм);
- сертифікат УкрСЕПРО на труби сталеві безшовні гарячодетформовані діаметром 32,0-325,0 мм ;
- сертифікат на відповідність системи менеджменту якості ISO 9001: 2015;
- сертифікат на відповідність Правилам Lloyd's Register;
- сертифікат відповідності згідно EN-10216-1 Сертифікат відповідності EN-10216-2;
- сертифікат відповідності EN- 10216-3;
- сертифікат відповідності EN ISO 3183;
- Національна декларація споживчих властивостей L175;
- Національна декларація споживчих властивостей L210;
- Національна декларація споживчих властивостей L245;

– Національна декларації вважається для споживчих властивостей L245N;

– Національна декларація споживчих властивостей L245NE;

– Національна декларація споживчих властивостей L245Q;

– Національна декларація споживчих властивостей L245R;

– Національна декларація споживчих властивостей P195GH;

– Національна декларація споживчих властивостей P195TR1;

– Національна декларація споживчих властивостей P195TR2;

– Національна декларація споживчих властивостей P235GH;

– Національна декларація споживчих властивостей P235TR1;

– Національна декларація споживчих властивостей P235TR2;

– Національна декларація потре бітельських властивостей P355N;

– Національна декларація споживчих властивостей P265GH;

– Національна декларація споживчих властивостей P265TR1;

– Національна декларація споживчих властивостей P265TR2;

– дозвіл на право виготовлення технічних пристроїв для застосування на об'єктах, піднаглядних Держпромнадзору;

– дозвіл на затвердження постачальника ДП «НАЕК Енергоатом»

– декларація відповідності EN 10255;

– сертифікат на відповідність правилам Lloyd's Register;

– сертифікат на відповідність правилам RINA;

– сертифікат UDT на виробництво безшовних труб.

Закупку сировини та матеріалів, підприємство проводить на основі тендерів. Також підприємство скуповує металолом на постійній основі. «Інтерпайп» пропонує хорошу ціну та стабільну оплату. Більш детально з роботою компанії можна ознайомитися на офіційному сайті компанії (<https://interpipe.biz/company/about>).

2.2. Діагностика управління якістю адміністративного менеджменту

Основним показником конкурентоспроможності металопродукції ТОВ «Інтерпайп Україна» на світовому ринку є отримані сертифікати від міжнародних сертифікаційних центрів, які гарантують, що створена технологія виробництва та система керування якістю продукції на всіх етапах виготовлення та контролю відповідає міжнародним стандартам.

Сучасна створена системи управління якістю (Quality Management Systems – QMS) в ТОВ «Інтерпайп Україна» заснована на вимогах наступних стандартів:

- ISO 9001, ISO 9000:2005 «Системи керування якістю – Терміни й визначення», ISO 9001:2008 «Системи керування якістю – Вимоги», ISO 9004:2009 «Системи керування якістю – Основні напрямки здійснення вдосконалювання»;

- ДСТУ ISO 9001, ДСТУ ISO 9001:2009 «Системи керування якістю. Вимоги», ДСТУ ISO 9000:2007 «Системи керування якістю. Основні положення й словник термінів»;

- API Specification Q1 (8-е видання, доповнення 1) «Специфікація на програми якості для нафтових, нафтохімічних і газова галузі промисловості»;

- AAR Specification M-1003(1 серпня 2011 р.) «Технічні вимоги до забезпечення якості»;

- IRIS (2-я редакція) «Міжнародний стандарт залізничної промисловості».

Підприємство сертифіковане на відповідність міжнародним стандартам:

- система керування якістю відповідає міжнародним стандартам ISO 9001 і API Q1;

- система керування навколишнім середовищем сертифікована згідно зі стандартом ISO 14001;

- трубна продукція сертифікована на відповідність міжнародним і національним стандартам API 5CT, API 5L, EN (DIN), ASTM, ДЕРЖСТАНДАРТ;

- колісна продукція відповідає вимогам міжнародних і міждержавних стандартів: UIC – Merkblatt 812-3V, 812-2V, sowie DB BN 918 277, AAR M 107, ДЕРЖСТАНДАРТ 10791.

Система управління якістю ТОВ «Інтерпайп Україна» сертифікована:

- технічною інспекцією TUV Rheinland Cert GmbH на відповідність ISO 9001:2008 (№ 01 100 015094);

- у системі УкрСЕПРО органом по сертифікації ГП «ВНИТИ-ТЕСТ» на відповідність ДСТУ ISO 9001:2009 (№ UA 2.019.04438-10);

- органом по сертифікації систем якості й продукції Американського інституту нафти на відповідність API Q1 (№№ 5L-0289 і 5CT-0381);

- органом по сертифікації систем якості й продукції Асоціації американських залізниць на відповідність AAR M-1003 (№QA-NTDU).

Наявність міжнародної сертифікації виробництва ТОВ «Інтерпайп Україна» після входження України в СОТ відкриває іноземні кордони країн – членів СОТ для безперешкодного експорту металопродукції.

Екологічна політика ТОВ «Інтерпайп Україна» базується на принципах впровадження сучасних ресурсо- і енергозберігаючих технологій, постійному вдосконаленні технологічних процесів, використанні екологічно чистої сировини і матеріалів, мінімізації відходів виробництва.

Система управління навколишнім середовищем Компанії сертифікована відповідно до міжнародного стандарту ISO 14001.

Компанія однією з перших провела в 2007 році публічні слухання з питання нового електросталеплавильного комплексу (ЕСПК) «Інтерпайп Сталь» і отримала висновок аудиторської компанії Fihrtner про відповідність проекту міжнародним екологічним принципам і нормам. Введення в експлуатацію ЕСПК «Інтерпайп Сталь» забезпечив зниження валових викидів забруднюючих речовин в атмосферу в 2,5 рази.

Товариство є провідним підприємством України за обсягом експорту сталевих труб та коліс у країни дальнього зарубіжжя. Найбільшим попитом користуються суцільнокатані залізничні колеса та труби нафтового сортаменту.

Таблиця 2.1 - Власники найбільших пакетів акції ПАТ «Інтерпайп НТЗ» станом на 01.01.2018

Повне найменування юридичної особи – власника істотної участі або зазначення – «фізична особа»	ЕДРПОУ	Відсоток, який становлять акції у статутному капіталі
«САЛЕКС ІНВЕСТМЕНТС ЛІМІТЕД» / «SALEKS INVESTMENTS LIMITED»(Кіпр)	HE 186148	60,00%
Компанія « Interpipe Limited» (Кіпр)	HE 170535	21,84%
ТОВ «Інтерпайп Україна»(Україна)	33668606	12,09%
Міноритарні «фізичні» та юридичні особи		6,07%

Склад 5-ти металургійних заводів групи «Інтерпайп», зосереджений в Дніпропетровській області:

1. 05393116 – ПАТ «Інтерпайп нижньодніпровський трубопрокатний завод»:

- виробництво чавуну, сталі та феросплавів;
- виробництво труб, порожнистих профілів і фітингів зі сталі;
- виробництво інших готових металевих виробів.

2. 05393139 – ПАТ «Інтерпайп новомосковський трубний завод»:

- виробництво чавуну, сталі та феросплавів;
- виробництво труб, порожнистих профілів і фітингів зі сталі;
- виробництво інших готових металевих виробів.

3. 30926972 – ЗАТ «Інтерпайп Нікопольський завод безшовних труб Ніко Т'юб»

- виробництво труб та фітингів для труб з чавуну;
- виробництво труб та фітингів для труб зі сталі;

4. 32358151 – ЗАТ «Інтерпайп Нікопольська трубна компанія»

- виробництво труб та фітингів для труб з чавуну;

- виробництво труб та фітингів для труб зі сталі;
- виробництво будівельних металевих конструкцій;
- 5. 00191454 – ПАТ «Інтерпайп дніпропетровський Втормет»
- відновлення відсортованих металовідходів;
- вантажний автомобільний транспорт.

В Україні у 2018 р. виробництво сталевих труб скоротилося на 20%, або на 400 тисяч тонн порівняно з 2015 роком – до 1,615 мільйона тонн. В 2015 р. виробництво труб в Україні скоротилося в порівнянні з 2014 роком, на 9% – до 2,015 млн. тонн. За 2014 рік виробництво сталевих труб зросло відносно 2013 р. на 26% – до 2,222 млн. тонн.

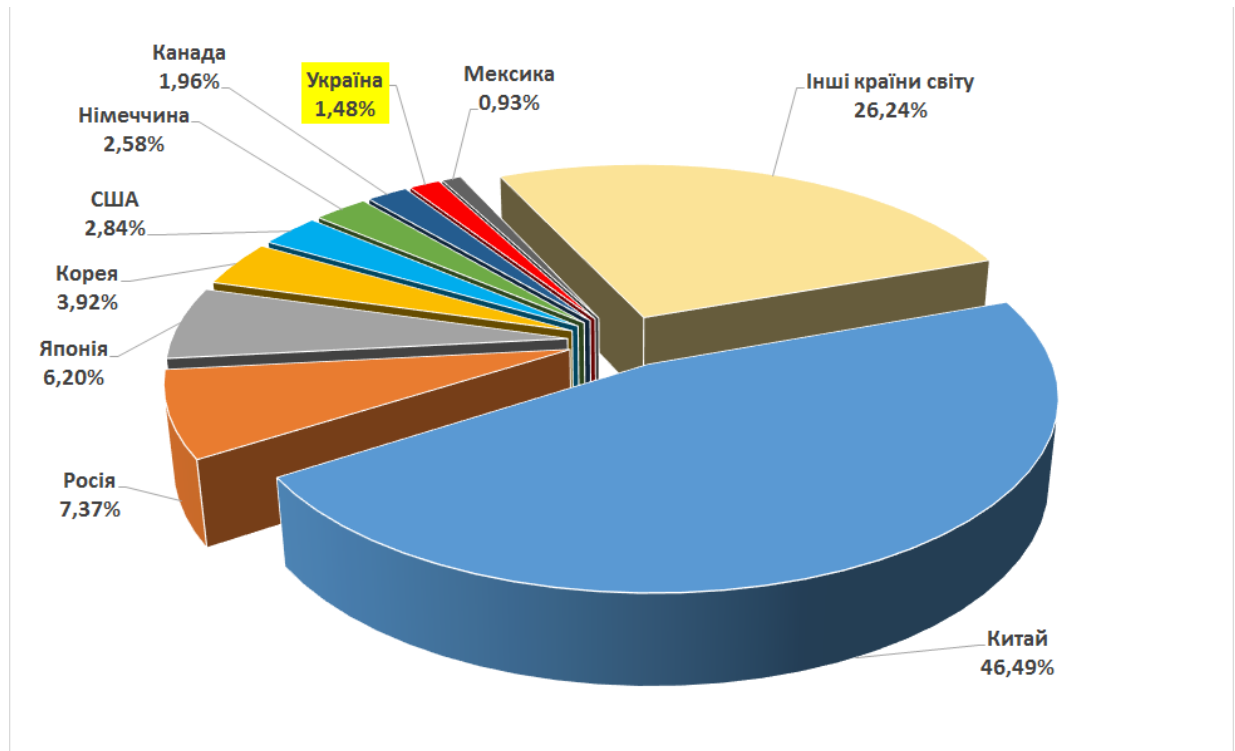


Рисунок 2.4. Динаміка структурного розподілу світового ринку виробників сталевих труб в світі у 2018 р.

Найбільшими виробниками труб в країні 7 заводів України:

- а) Дніпропетровська область (5 заводів):
 - «Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод»;
 - «Інтерпайп Нікопольський завод Ніко-Тьюб»;
 - «Інтерпайп Новомосковський трубний завод»;

- «Дніпропетровський трубний завод»;
- «Дніпропетровський металургійний завод ім. Комінтерна – Комінмет».

б) Донецька область (1 завод): «Харцизький трубний завод»;

в) Луганська область (1 завод): «Луганський трубний завод»;

Українські трубні підприємства 2018-го скоротили виробництво труб із чорних металів на 19,9% порівняно з 2015 роком (до рівня 1,61 млн. тонн).

Зокрема, у 2015 – 2018 р. різко знизив випуск труб Харцизький трубний завод (зварні прямошовні труби великого діаметру), що входить до групи «Метінвест» Ріната Ахметова, – з 630,5 тис.тонн у 2014 р. до 383,7 тис. тонн 2015 р. та до 255,2 тис. тонн у 2018 р..

Зменшився також випуск труб на підприємствах Віктора Пінчука: «Інтерпайп-НТЗ» (з 418,6 тис. тонн у 2015 р. до 350,9 тис. тонн у 2018 р.); «Інтерпайп Ніко Тюб» (з 431 тис. тонн у 2015 р. до 376,1 тис. тонн у 2018 р.); «Інтерпайп НМТЗ» (з 252,6 тис. тонн у 2015 р. до 226,7 тис. тонн у 2018 р.).

Застосування нових методів управління компанією, розширення сортаменту продукції із застосуванням нових технологій та модернізації устаткування, кваліфіковані кадри дозволяють заводу займати лідируючі позиції у виробництві сталевих безшовних труб і залізничних коліс.

На рис. 2.2 наведена динаміка змін структури обсягів випуску трубної продукції на основних заводах України у 2013 р. (докризний рівень), 2016 р. (післякризове зростання виробництва) та 2018 р. (падіння виробництва за рахунок зниження та обмеження попиту).

Найважливішим напрямком розвитку компанії є менеджмент якості. Система управління якістю на заводі сертифікована відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2000, упроваджений і вже третій рік активно діє технічний аудит з цих питань. Постійне підвищення конкурентоспроможності продукції стало пріоритетною задачею, незмінним додатком успіху в роботі на престижних зарубіжних ринках.

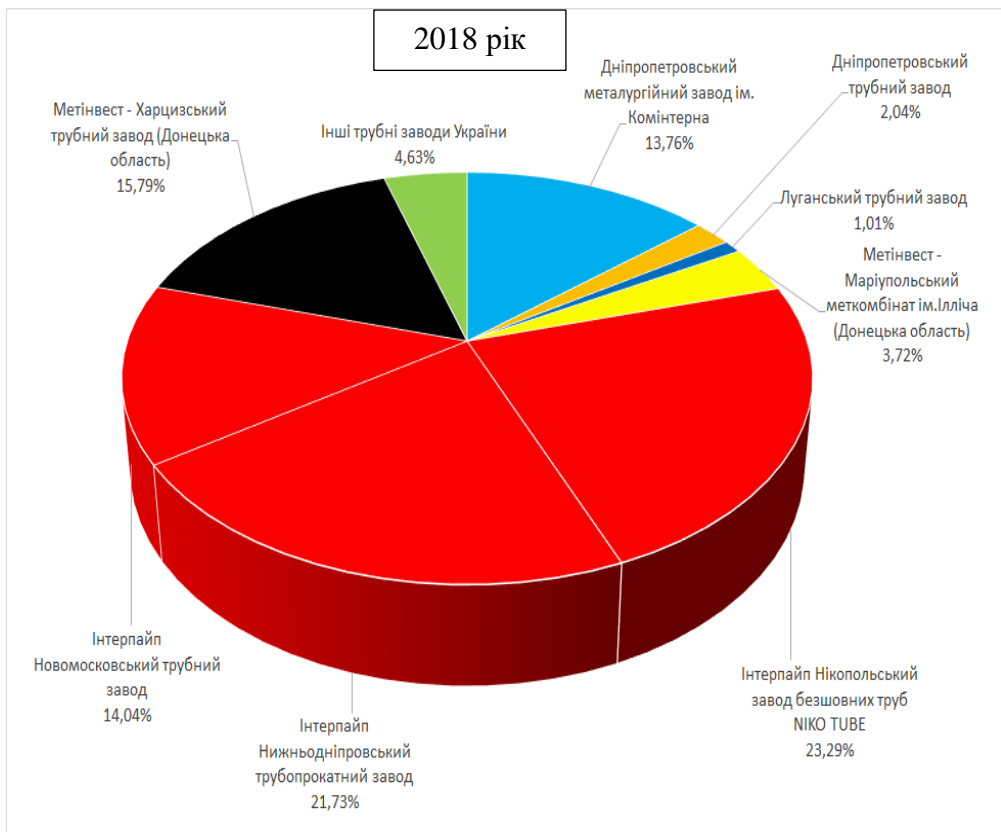
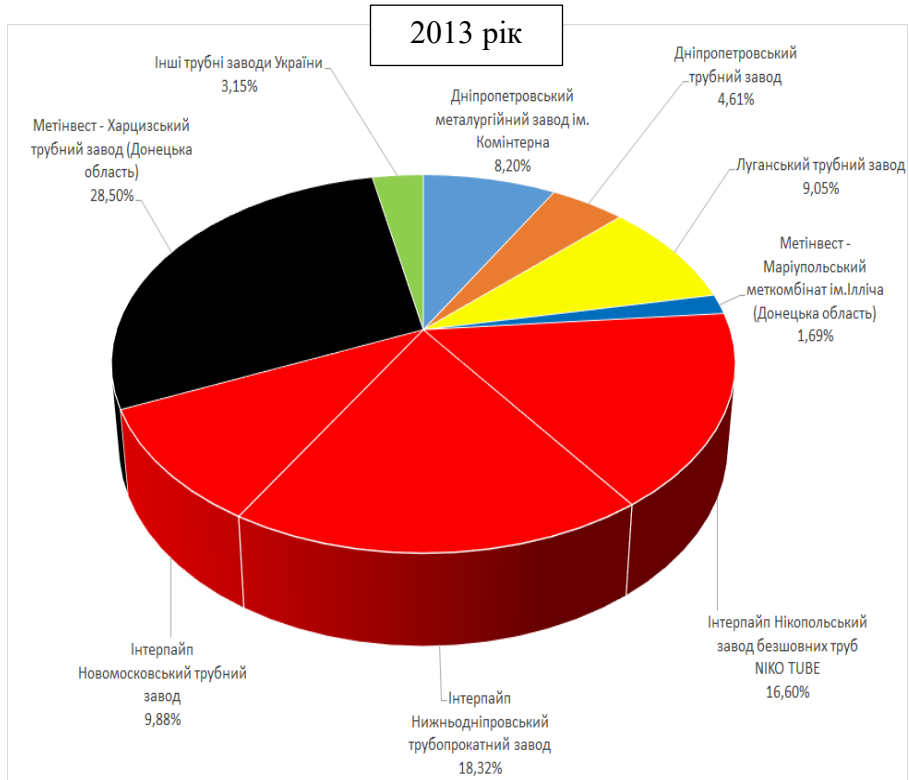


Рисунок 2.2. Динаміка змін структури обсягів випуску трубної продукції на основних заводах України у 2013 р. (післякризове зростання виробництва) та 2018 р. (падіння виробництва за рахунок зниження та квотного обмеження експортного попиту світового ринку)

Для підвищення конкурентоспроможності заводської трубної продукції, перш за все – нафтового сортаменту в ТПЦ-4 введений в експлуатацію найсучасніший ультразвуковий дефектоскоп «Трускоп», виготовлений фірмою «Tuboscope» (США), який дозволяє контролювати можливі подовжні, поперечні і похилі дефекти, відстежувати геометричні параметри 100% труб.

За конкурентоспроможним експортним асортиментом основними виробниками – експортерами трубної металопродукції по групі 7304 (труби з заліза або сталі) в Україні є ТОВ «Інтерпайп Україна» (труби сталеві безшовні, труби сталеві зварні діаметром до 1220 мм); Харцизький завод (прямозварні труби великого діаметру нафтового асортименту – 1400 мм).

Висока якість та відповідність трубної продукції світовим стандартам дозволила ТОВ «Інтерпайп Україна» у 2013-2018 рр. позиціонувати себе як експортно-орієнтоване виробництво (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні показники експортної реалізації трубної продукції ТОВ «Інтерпайп Україна» у 2016-2018 рр.

Показники реалізації трубної продукції	2016	2017	2018
1. Питома вага внутрішньої реалізації в Україні, %	36,7%	37,0%	23,0%
2. Питома вага експортної реалізації в Росію, %	26,8%	26,0%	32,0%
3. Питома вага експортної реалізації в інші країни СНД, %	11,9%	11,1%	14,0%
4. Питома вага експортної реалізації в країни далекого зарубіжжя, %	24,6%	27,3%	31,0%
5. Загальна сума експортної реалізації в млрд грн	2,701	3,777	3,979
6. Загальна сума експортної реалізації в Росію та країни СНД, млрд грн	1,670	2,177	2,055
7. Загальна сума експортної реалізації в країни далекого зарубіжжя, млрд грн	1,030	1,594	1,923
8. Питома вага вартості експорту в загальній вартості реалізації, %	57,7%	59,9%	56,8%

Самими динамічними ринками в 2018 р. для ТОВ «Інтерпайп Україна» стали регіони Близького Сходу і Середньої Азії (БСiСА), до складу якого входять Сирія, Іран, Лівія, Єгипет, Алжир, і НАФТА (США, Канада і Мексика), де реалізація зросла на 50% і вище. Зростання на цих ринках пов'язане, в першу чергу, зі стабільно високим попитом на нафту. У регіоні

БСiСА спостерігається активне відновлення видобутку в Лівії, зростання видобутку в Єгипті та Алжирі, що також підтримує попит на трубну продукцію.

Вплив світової фінансової кризи 2014 р. привів до падіння реалізації продукції ТОВ «Інтерпайп Україна» у реальних обсягах (тон):

– суцільнокатані колеса з рівня 211 011 т (2013 р.) до рівня 86 306 т (2015 р.), тобто падіння склало –59,1% від рівня 2013 р.;

– труби сталеві безшові гарячекатані з рівня 278 823 т (2013 р.) до рівня 106 260 т (2015 р.), тобто падіння склало –61,9% від рівня 2013 р.;

– труби обсадні з муфтами з рівня 246 501 т (2013 р.) до рівня 139 351 т (2015 р.), тобто падіння склало –43,5% від рівня 2013 р.;

Вплив світової фінансової кризи 2014 р. привів до падіння грошових доходів від реалізації продукції ТОВ «Інтерпайп Україна», приведених до курсу долара США (з врахуванням зміни цін на продукцію та інфляції національної валюти у 2014 –2015 рр. з рівня 8,0 грн /USD до рівня 26,0 грн /USD):

– суцільнокатані колеса з рівня 310,0 млн USD (2013 р.) до рівня 111,3 млн USD (2015 р.), тобто падіння склало –64,1% від рівня 2013 р.;

– труби сталеві безшові гарячекатані з рівня 250,6 млн USD (2013 р.) до рівня 83,2 млн USD (2015 р.), тобто падіння склало –66,8% від рівня 2013 р.;

– труби обсадні з муфтами з рівня 283,5 млн USD (2013 р.) до рівня 140,5 млн USD (2015 р.), тобто падіння склало – 51,4% від рівня 2013 р..

Таким чином, окрім падіння обсягу реалізації в середньому на 6-7% також впали і ціни попиту (перезатоварення світового ринку).

Післякризове відновлення світового попиту на ТОВ «Інтерпайп Україна» привело до зростання реалізації у реальних обсягах (тон):

– суцільнокатані колеса з рівня 86 306 т (2015 р.) до рівня 208 480 т (2018 р.), тобто відновлення склало всього 98,8% від рівня 2013 р.;

– труби сталеві безшові гарячекатані з рівня 106 260 т (2015 р.) до рівня 176 307 т (2018 р.), тобто відновлення склало всього 63,2% від рівня 2013 р.;

– труби обсадні з муфтами з рівня 139 351 т (2014 р.) до рівня 226 128 т (2018 р.), тобто відновлення склало всього 91,7% від рівня 2013 р..

В той же час післякризове відновлення світового попиту на продукцію ТОВ «Інтерпайп Україна» та зростання світових цін привело до зростання грошових доходів від реалізації продукції у доларах США:

– суцільнокатані колеса з рівня 111,3 млн USD (2015 р.) до рівня 320,1 млн USD (2018 р.), тобто рівень відновлення склав 103,2% від рівня 2013 р.;

– труби сталеві безшові гарячекатані з рівня 83,2 млн USD (2015 р.) до рівня 202,5 млн USD (2018 р.), тобто рівень відновлення склав 80,8% від рівня 2013 р.;

– труби обсадні з муфтами з рівня 140,5 млн USD (2015 р.) до рівня 313,3 млн USD (2018 р.), тобто рівень відновлення склав 110,5% від рівня 2013 р..

Таким чином, окрім зростання обсягу реалізації в середньому на 5% зросли ціни на колісну продукцію та на 20% зросли ціни на трубну продукцію.

При цьому, як показує аналіз динаміки географічної структури реалізації продукції ТОВ «Інтерпайп Україна» у посткризовий період 2016 – 2018 рр.:

питома вага обсягів реалізації продукції в Росію зросла з рівня 26,8% у 2016 р. до рівня 32,0% у 2018 р.;

питома вага обсягів реалізації продукції в країни СНД (окрім Росії) зросла з рівня 12,0% у 2016 р. до рівня 14,0% у 2018 р.;

питома вага обсягів реалізації продукції в країни далекого зарубіжжя (поза СНД) зросла з рівня 24,5% у 2016 р. до рівня 31,0% у 2018 р.;

питома вага обсягів внутрішньої реалізації продукції в Україні за рахунок росту зовнішцьекономічних сегментів скоротилась з рівня 36,7% у 2016 р. до рівня 23,0% у 2018 р..

Слід відмітити, що загальний обсяг експортних поставок трубної продукції ТОВ «Інтерпайп Україна» в США у 2018 р. оцінений в 135 млн

USD, що складає 26,2% обсягу реалізації трубної продукції (515,3 млн USD). Таким чином, з 31,0% питомої ваги обсягу експорту у 2018 р. в країни далекого зарубіжжя (поза СНД) – 26,2 % складає експорт труб у США та 4,8% – обсяг експорту коліс у Німеччину.

Сучасні технології та устаткування, система контролю якості та іспитів продукції забезпечують постачання труб по технічних вимогах споживачів, цілком відповідають вимогам національних і міжнародних стандартів (API 5L, API 5CT, DIN, EN, ASTM, NFA).

Товариство є провідним підприємством України за обсягом експорту сталевих труб та коліс у країни дальнього зарубіжжя. Найбільшим попитом користуються суцільнокатані залізничні колеса та труби нафтового сортаменту.

Найважливішим напрямком розвитку підприємства є менеджмент якості. Система управління якістю на заводі сертифікована відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2000, упроваджений і вже третій рік активно діє технічний аудит з цих питань. Постійне підвищення конкурентоспроможності продукції стало пріоритетною задачею, незмінним додатком успіху в роботі на престижних зарубіжних ринках.

Для підвищення конкурентоспроможності заводської трубної продукції, перш за все - нафтового сортаменту в ТПЦ-4 введений в експлуатацію найсучасніший ультразвуковий дефектоскоп «Трускоп», виготовлений фірмою «Tuboscope» (США), який дозволяє контролювати можливі подовжні, поперечні і похилі дефекти, відстежувати геометричні параметри 100% труб.

Проведені заходи щодо поліпшення товарного виду труб, також введена в практику упаковка готових до відвантаження труб в зручні для споживача ложементи. У найближчій перспективі здійснюватимемо інструментальний контроль на всіх стадіях виробництва продукції, не обмежуючись тільки здавальним контролем, що значно підвищить ступінь гарантії якості. Розроблені заходи направлені на істотне підвищення

стабільності гарячого прокату. У технологічних потоках встановлені нові, а також добре реконструйовані засоби неруйнівного контролю.

Ведуться роботи по упровадженню технології шведської компанії «OVAKO Steel & SKF Group Company», яка дозволяє застосовувати замаслену окалину як наповнювача до асфальтобетону. Значні засоби направлені на озеленення заводських виробничих територій.

За результатами 2004 року обсяг реалізуємої продукції склав 699 754 тони. В загальному обсягу відгруженої продукції 29,98 % склали труби горячедеформовані нефтепроводні и горячедеформованого загального призначення, 27,94 % - труби обсадні, 30,92 % - колеса, 0,94 % - бандажі та кільця.

Географія поставок продукції заводу розподіляється по регіонах наступним чином: країни СНД - 45,52 %, Україна – 32,37 %, дальнє зарубіжжя - 22,11 %.

«Одним головних пріоритетів «Інтерпайп» є підвищення енергоефективності та зниження екологічного напруги в регіоні. - У 2011 році «Інтерпайп НМТЗ» інвестував 1,1 мільйон доларів США в розвиток виробництва, з яких значна частина була спрямована на скорочення споживання енергоресурсів «.

«Інтерпайп» реалізував найбільший проект 2011 року за збільшення енергоефективності - введення в експлуатацію нового турбокомпресора виробництва компанії «Samsung Techwin «(Корея) з метою зменшення витрат електроенергії на виробництво стисненого повітря, необхідного для роботи пневмооборудовання. Нове, більш енергоефективне обладнання дозволить знизити споживання електроенергії на 3 млн. кВт на рік, що в грошовому еквіваленті складе близько 265 тисяч доларів США в рік (з розрахунку поточної вартості).

В рамках національної програми щодо поліпшення екологічного стану Дніпропетровської області «Інтерпайп» реалізує проект «Припинення скидання забруднених стічних вод у річку Дніпро». Загальна сума витрат на

впровадження інвестпроекту складе близько 24 млн грн. Нова система оборотного водопостачання «Інтерпайп» дозволить підприємству повністю припинити скиди забруднених стоків в р. Дніпро. А це 3,5 мільйона кубометрів на рік. електроенергії). Загальний обсяг інвестицій в проект склав близько 600 тисяч доларів США.

Проект пройшов незалежний екологічний аудит компанією Global Carbon (Україна) і бере участь в програмі, спрямованій на скорочення викидів в атмосферу вуглекислого газу. За рахунок економії споживання електроенергії «Інтерпайп» скоротить викид CO₂ на 3 тисячі тонн на рік, що на третину менше у порівнянні з використанням старого обладнання.

Компанія «Інтерпайп» успішно пройшла аудит The Van Leeuwen Pipe and Tube Group, одного з найбільших в світі дистриб'юторів сталевих труб, що має розвинену мережу торгових офісів у світі. За підсумками аудиту «Інтерпайп НТЗ», «Інтерпайп НМТЗ» і «Інтерпайп НІКО ТЬЮБ» були включені до Списку рекомендовані виробником (СОП) Van Leeuwen Pipe and Tube.

«Інтерпайп НТЗ» виробник залізничних коліс під брендом KLV:

- Аудит системи управління якістю при виробництві колісної продукції на відповідність вимогам стандартів RISAS, атестація постачальників залізничної продукції. Аудитор - Rail Industry Quality Certification Limited (RIQC, Великобританія).

- Кваліфікаційний аудит SKF Group (Швеція), найбільшого в світі виробника підшипників, ущільнень, систем змащення і мехатроніки на відповідність системи менеджменту якості заводу стандарту ISOTS 16949: 2002 і вимогам ISO 9001.

- Ресертифікаційний аудит Системи управління навколишнім середовищем (СУНС) на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 14001: 2004 (аудитор - ТЮФ Рейнланд Україна).

- Сертифікація Deutsche Bahn на відповідність європейським стандартам і внутрішнім вимогам Німецьких залізниць на механічно

оброблені залізничні колеса.

Передсертифікаційні випробування на втомну міцність були пройдені в німецькій лабораторії SINCOTEC; було отримано висновок про те, що зразки не тільки відповідають, але і перевищують за своїми властивостями вимоги європейських стандартів.

- Плановий наглядовий аудит незалежної сертифікує організацією Výzkumný Ústav Železniční (VUZ, Чехія).

- Плановий інспекційний аудит суцільнокатаних коліс та бандажів (вісім видів продукції), сертифікованих в Системі сертифікації на федеральному залізничному транспорті Росії (ССФЖТ, Росія).

- Комплексний попередній аудит бельгійського національного оператора залізниць Société Nationale des Chemins de Fer Belges (SNCB, Бельгія).

«Інтерпайп НМТЗ»:

- Технічний нагляд СМК на відповідність вимогам стандарту ISO 9001: 2008. Аудитор - TUVNORD (Україна).

- Ресертифікаційний аудит Системи екологічного менеджменту (СЕМ) на відповідність вимогам стандарту ISO 14001: 2004. Аудитор - TUVNORD (Україна).

- Наглядовий аудит виробництва зварних труб на відповідність вимогам європейських директив 97/23 / EG і 89/106 / ЕЕС. Аудитор - TUVNORD (Україна).

- Аудит на відповідність СМЯ вимогам стандартів Американського інституту нафти (API) в рамках поновлення ліцензії на право застосування монограми API для маркування продукції.

«Інтерпайп НІКО ТЬЮБ»:

- Ресертифікаційний аудит СМЯ. Аудитор - TUVNORD (Україна).

- Плановий внутрішній аудит Системи управління охороною праці (СУОП) на відповідність підприємства вимогам міжнародного стандарту OHSAS 18001: 2007. Аудитор - Академія якості України.

- Плановий наглядний аудит функціонування СЕМ і її відповідності вимогам стандарту ISO 14001-2004. Аудитор - ТОВ «Бюро Верітас Сертифікейшн Україна».

- Наглядний аудит продукції. аудитор - TUVNORD (Україна).

- Прекваліфікаційний аудит нафтогазової компанії Salym Petroleum Development (спільне підприємство однією з найбільших російських нафтовидобувних компаній «Сибір Енерджі» і голландської компанії Royal Dutch / Shell) з метою перевірки відповідності обсадних і насосно-компресорних труб з преміальним з'єднанням UPJ стандартам якості Shell. Аудитори - Salym Petroleum Development і GLOBALSCS (на замовлення Shell).

- Аудит відповідності вимогам Європейської директиви Pressure Equipment Directive 97/23 / EC для труб і судин, що працюють під тиском і німецьких приписів AD 2000 - Merkblatt W0 для ємностей і котлів, що працюють під тиском.

Сталий розвиток «Інтерпайп» - це усвідомлення того, що для компанії важливі не тільки фінансові, а й соціальні і екологічні показники. Такий підхід «потрійного результату» «Інтерпайп» використовує в своїх бізнес-рішеннях. Прикладом цього твердження може служити проект будівництва кабельної лінії для з'єднання електросталеплавильного комплексу Дніпросталь з новою підстанцією «Грубна» і Придніпровської ТЕЦ. Нова лінія була прокладена під землею (Початкове рішення - прокласти лінію над землею довелося змінити через скарги жителів), на глибині близько півтора метра, в тому числі під дном річки Самара із застосуванням горизонтально-направленого буріння. застосування нових технологій і оптимальний маршрут прокладання лінії дозволили уникнути негативного впливу на навколишнє середовище і населення.

Сталий розвиток «Інтерпайп» - це процес постійного вдосконалення. З моменту заснування компанія постійно інвестує в інновації та нові розробки.

Результати наших зусиль сьогодні визнані міжнародним і і

українськими стейкхолдерами.

«Інтерпайп» не тільки впроваджує у себе, а й сприяє поширенню в Україні кращих управлінських практик через співпрацю з університетами. В 2011 році «Інтерпайп» спільно з «Центром розвитку КСВ» видав перший комплексний підручник в Україні «Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика». Понад 100 ЗВО України вже отримали екземпляри книги в свої бібліотеки в рамках Програми «Бібліотека управлінських рішень «Інтерпайп»». Підручник був підготовлений експертами «Центру розвитку КСВ» та викладачами українських ВНЗ і містить реалізовані в Україні кейси з корпоративної соціальної відповідальності провідних компаній.

2.3. SWOT-аналіз ТОВ «Інтерпайп Україна»

Управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації можна пояснити посиленням конкуренції на ринках, зростанням нестабільності економіки, появою економічних криз, постійним впливом зовнішнього та внутрішнього середовищ на діяльність ТОВ «Інтерпайп Україна».

SWOT-аналіз як модель стратегічного менеджменту дає змогу збирати та аналізувати різні типи даних, вибудовувати стратегії та уточнювати їх за допомогою цілей і завдань. Тому подальший розвиток прикладних аспектів застосування цієї моделі допоможе підприємствам у прийнятті обґрунтованих стратегічних рішень.

Дослідження ґрунтується на застосуванні методу проведення SWOT-аналізу для виявлення факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ ТОВ «Інтерпайп Україна» використано підхід С.С. Гаркавенко, викладений в підручнику «Маркетинг».

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

Проведення SWOT-аналізу, результати якого дадуть змогу переконатися в дієвості або марності застосування представленого методу для розроблення стратегії управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів ТОВ «Інтерпайп Україна».

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

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

SWOT-аналіз використовують під час маркетингових досліджень та для побудови стратегії підприємства чи його продуктової лінії. SWOT-аналіз здійснюється в три етапи [2, с. 104]:

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

реалізації стратегії, розподіл коштів та відповідальності, здійснення моніторингу, аналіз усього процесу).

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 управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів ТОВ «Інтерпайп Україна», а також проведено за такими факторами:

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

Політику України можна охарактеризувати за допомогою можливих змін економічного курсу, змін у зовнішній політиці та в законодавстві, їх передбачуваності. Зміна економічного курсу України відбулась у 2014 році з початком воєнних конфліктів з Росією. Це привело до ускладнень товарообміну між країнами, ліквідації квот та введення мит [7].

Рисунки 2.3, 2.4, що сформовані за даними Державної служби статистики України, зображують зміни експорту та імпорту за останні шість років.

З 2014 року Україна різко змінила політичний та економічний курс. Це можна спостерігати за змінами як у експорті, так і в імпорті держави. Експорт зростає у країни Європи та Азії, водночас експорт до країн СНД стрімко зменшується.

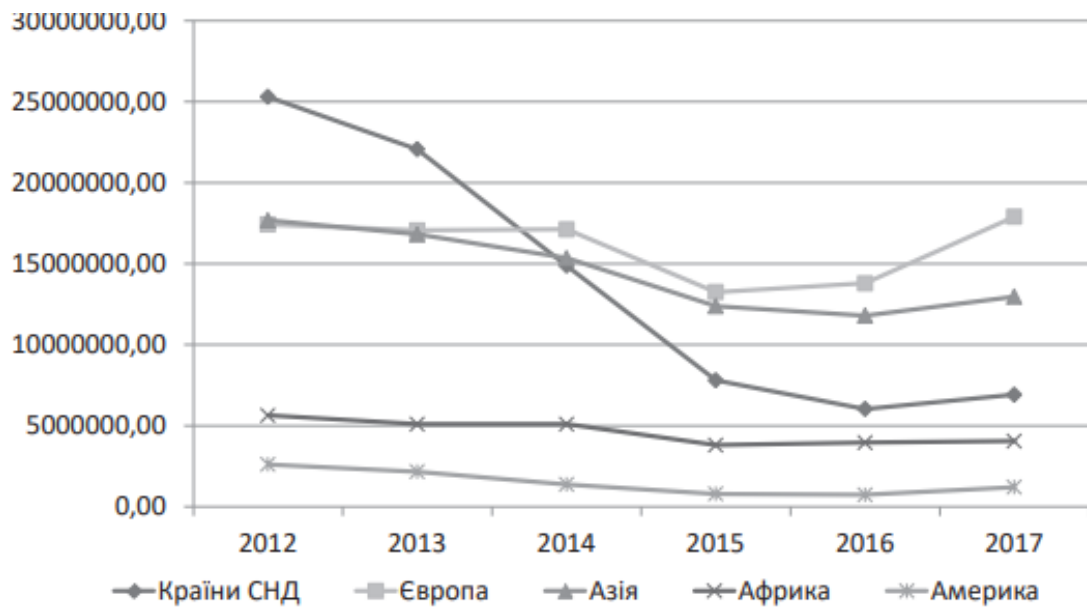


Рисунок 2.3. Експорт України, тис. дол. США

Великих змін у торгівлі з Африкою та Америкою не відбувалось. Можна відзначити (рис. 2.4), що імпорт з країн Європи та Азії.

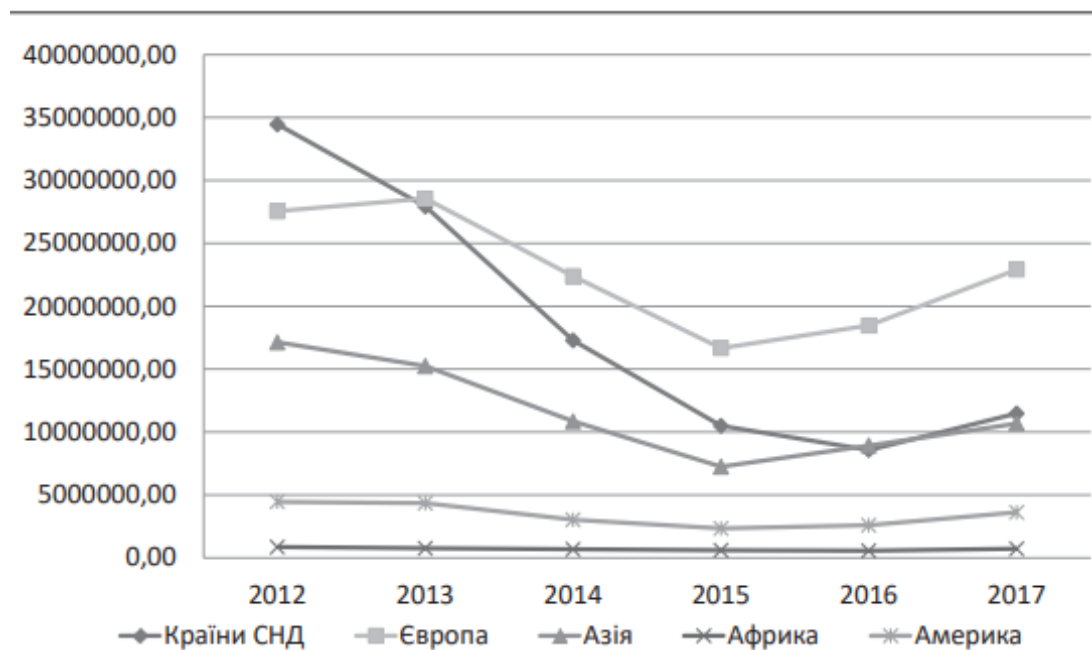


Рисунок 2.4. Імпорт України, тис. дол. США

Продукція з країн СНД все менше потрапляє на українські ринки, але у 2017 році порівняно з 2016 роком імпорт з країн СНД збільшився на 2 910 184 тис. дол., або на 34%, тоді як з Російської Федерації – на 4 448 169,5 тис. дол., або на 39,8%.

Значних змін імпорту з Африки та Америки не відбувалось. Загалом необхідно зазначити, що торговельні відносини України з багатьма країнами погіршилися.

За даними (рис. 2.3, 2.4) можна спостерігати скорочення експорту та імпорту. Протягом шести останніх років Україна має від'ємне сальдо, винятком є тільки 2015 рік.

Зміни в законодавстві України відбуваються щомісяця. Вони залежать від впливу та вимог економічних, політичних союзів та кредиторів, зокрема МВФ, ЄС та ЄБРР. Зміни вносяться також до головного закону, а саме Конституції України. Зокрема, були внесені зміни у 2004, 2011, 2013, 2014, 2016 роках. Постійні зміни в законодавстві свідчать про несамостійність політики України, її залежність від інших країн, внутрішню політичну боротьбу. Це не дає змогу іноземним інвесторам вкладати кошти в українські підприємства, а банкам і кредитно-фінансовим організаціям – їх фінансувати.

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

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

Зростання цін, або інфляція, характеризується індексом споживчих та виробничих цін, які наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники інфляції

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

Індекс цін виробників показує, як зміна цін на сировину впливає на виробників, а також наскільки змінилась купівельна спроможність

національної валюти. Зростання індексу споживчих цін є раннім інфляційним індикатором.

Індекс споживчих цін показує зміну вартості життя в країні, а також є раннім індикатором споживчої інфляції.

За темпами інфляції, що представлені в табл. 2.4, необхідно відзначити, що вони зростають щороку. Так, ціни виробників у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшились на 16,6%, а у 2016 році порівняно з 2015 роком – на 35,8%.

Облікова ставка НБУ, або ставка рефінансування, – норма відсотка, що стягується Національним банком України під час рефінансування комерційних банків [8].

З початку березня 2018 року ставка рефінансування становить 17%, а в березні 2017 року її значення дорівнювало 14%. Рекордним можна вважати значення ставки у 30% в березні 2015 року, коли у 2016 році ставка знизилась до 22%. Нині ставка знов починає зростати. Це завдасть негативного впливу на підприємства України, що отримують кредит у комерційних банків, які отримують кошти від Центрального банку.

У 2018 році гривня впала на 3,28% порівняно з 2017 роком. Значне падіння гривні відбулось у 2015 році порівняно з 2014 роком, а саме на 102,15%.

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

Рівень безробіття представлено на рис. 2.5.

Можна відзначити, що кількість безробітного населення мала тенденцію до зниження з 2014 року до 2016 року. У 2016 та 2017 роках кількість безробітних зростає. Кількість зайнятого населення має тенденцію до зниження з 2013 року. Під час падіння кількості зайнятого населення

безробіття повільно збільшується. Це можна пояснити трудовою міграцією населення, неформальним працевлаштуванням.

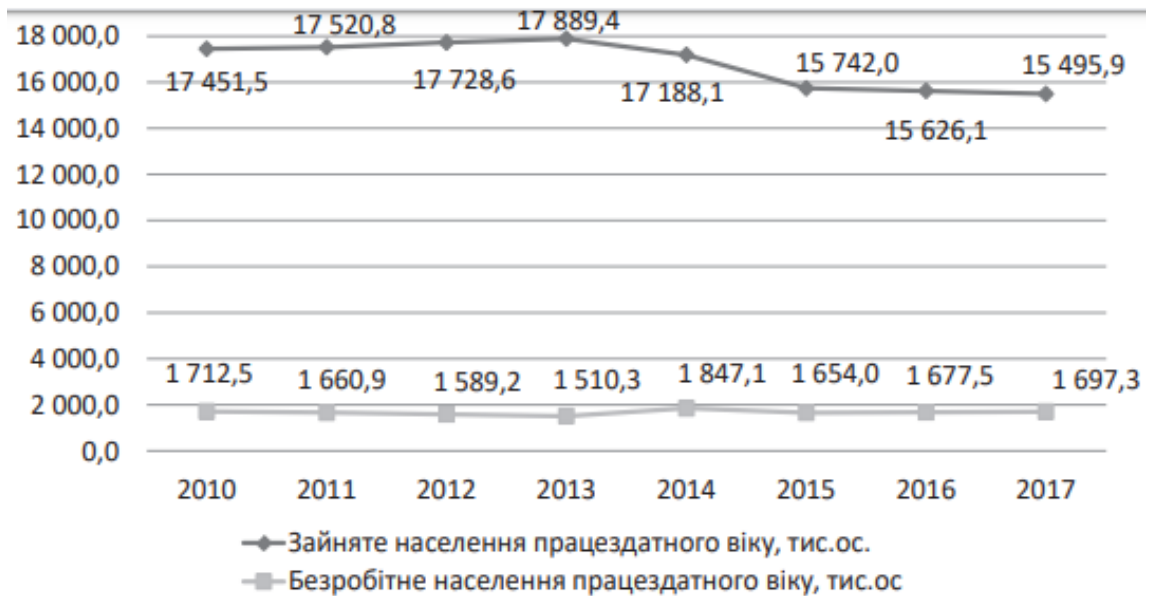


Рисунок 2.5. Порівняння кількості зайнятого та безробітного населення

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

Такий фактор зовнішнього середовища, як технології, описується через появу нових технологій та здатність використання технологічних “know-how” на нових продуктах. На даному етапі розвитку металургії існує один заміник виплавки сталі доменним виробництвом, а саме електросталеплавильна технологія, яка замість оброблення чавуну використовує брухт.

Негативними факторами електросталеплавильного виробництва є дефіцит брухту, погіршення його хімічних та фізичних властивостей, нестача

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

Україна не має доступу до нових технологій. Металургійна промисловість в Україні повільно втрачає позиції на світовому ринку. Останній фактор зовнішнього середовища, а саме ринкове оточення, можна охарактеризувати через характеристики ринку, можливості розвитку компанії, п'ять сил Портера.

Незважаючи на те, що металургія є прибутковою промисловістю в багатьох країнах світу, в Україні можна спостерігати її падіння. Згідно з даними Асоціації виробників сталі до 2017 року Україна входила в топ-10 країн з виплавки сталі. Рештою країн є Китай, Японія, Індія, Америка, Росія, Південна Корея, Німеччина, Туреччина, Бразилія. Виплавки України в жовтні 2016 року становили 24 218 тис. т. У жовтні 2017 року ця цифра зменшилась до 16 138 тис. т [11].

На ринку безшовних труб останніми роками спостерігається падіння (табл. 2.5).

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

Таблиця 2.5 - Виробництво сталевих труб в світі

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

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

Основними конкурентами «Інтерпайп» є металургійні комбінати Бельгії, Німеччини, Франції, Італії, Польщі, Словаччини, а на Сході – комбінати Японії, Китаю, Індії, Південної Кореї [13]. Через воєнний конфлікт з Росією присутність українських металургів на цьому ринку скорочується. Російська сторона цілеспрямовано вдається до антидемпінгових санкцій щодо української металургійної продукції. У червні 2016 року Євразійською економічною комісією (ЄЕК) проведено розслідування. За його підсумками ЄЕК прийняла рішення продовжити вжиття антидемпінгових заходів на обсадні, насосно-компресорні, нафтогазопровідні труби та труби загального призначення з України до червня 2021 року [14].

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

за призначенням, основними характеристиками, але можуть відрізнятися за додатковими якостями.

«Інтерпайп НТЗ» розробляє труби з новими діаметрами та різьбленням. Конкуренти на цьому ринку стежать за цінами один одного, але можуть підвищувати ціну, якщо таку умову було відзначено в договорах. Рівень загрози з боку нових гравців є середнім. Нові гравці з'являються, але рідко, тому що для входу на ринок потрібно володіти значними коштами, вкладати їх в побудову заводів, постійно оновлювати технології. Крім цього, товар досить складно диференціювати.

Товари-замінники продукції «Інтерпайп» існують, але загроза з їхнього боку дуже мала, тому що ці аналоги виготовляються за застарілими технологіями. Рівень загрози втрати покупців є середнім. Існують як великі, так і дрібніші покупці, обсяги замовлень між якими розподіляються нерівномірно. Поставки труб і коліс відбуваються на основі договорів, що укладаються на декілька років, тому одне замовлення може виконуватися рік і більше. Покупці не схильні до різкої зміни виробників, адже це порушить домовленості.

ТОВ «Інтерпайп Україна» і завод «Інтерпайп Сталь» поставляють більше 70% залізничної продукції на підприємство. Іншу заготівку «НТЗ» закуповує у нечисленних українських або у російських виробників. Сировини для плавки не вистачає через дефіцит металобрухту в Україні. ПАТ «Інтерпайп НТЗ» не може переключитися на інших постачальників України повністю, тому що їх потужності можуть не задовольнити виробництво, також ціни всередині компанії нижче.

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

ТОВ «Інтерпайп Україна» спеціалізується на виробництві безшовних труб для видобутку та транспортування продуктів у нафтогазовидобувній

галузі, труб спеціального призначення для машинобудування та енергетичної промисловості, труб загального призначення, а також коліс та бандажів для залізничного транспорту [15].

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

Щороку ТОВ «Інтерпайп Україна» розширює сортамент, розробляє нові способи пакування та перевірки якості. Досліджено рівень конкурентоспроможності товарів. Якість, ціна, зовнішній вигляд товару – це фактори, що є основою для визначення конкурентоспроможності.

«ТМК» (Трубна Металургійна Компанія) та «ВМЗ» (Виксунський металургійний завод) є основними конкурентами «Інтерпайп» у таких регіонах збуту, як Америка, Європа, Північна Африка, СНД.

Згідно з даними офіційних сайтів вказаних компаній та каталогів продукції виявлено, що «ТМК» та «Інтерпайп» мають подібні сертифікати системи управління (OHSAS 18001, ISO 9001, ISO 14001), а також сертифікати продукції (API 5L, API Spec 5CT, ДСТУ 632-80); «ВМЗ» та «Інтерпайп» мають однакові сертифікати системи управління (OHSAS 18001, ISO 14001), а також сертифікати продукції (ДСТУ 10791, EN 13262).

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

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

Другим фактором є технології. ТОВ «Інтерпайп Україна» не володіє технологічними “know-how”. Виробничі потужності підприємства

включають лінії з виробництва, обробки, контролю труб, прокатних агрегатів. Коефіцієнт зносу підвищується, але незначно. Підприємство оновлювало техніку у 2013 році.

Третім фактором є організація виробництва, що описується через поставки, зберігання, виробництво та збут. «Інтерпайп» поставляє свою продукцію зі складів за допомогою морського, автомобільного та залізничного транспорту. Ключові заводи компанії розташовані на невеликій відстані один від одного та мають налагоджену внутрішню інфраструктуру.

Зберігання виготовленої продукції ТОВ «Інтерпайп Україна» відбувається на складах, що знаходяться на власній території підприємства. На складах, крім продукції, зберігаються неліквідні товари. Продажем неліквідних товарів, а також верстатів, виробничого обладнання та нерухомості займається відділ допоміжної реалізації. Обсяг виробництва на підприємстві знижується за всіма видами продукції. Це пов'язане із закриттям російського ринку збуту, переходом компанії на вже зайняті ринки, зменшенням кількості робочих.

З урахуванням постійного скорочення кількості працівників обов'язки та обсяг роботи на одну людину збільшуються. ТОВ «Інтерпайп Україна» реалізує продукцію ПАТ «Інтерпайп НТЗ». У загальному обсязі прибутку частка операцій з ТОВ «Інтерпайп Україна» становить 99%.

ТОВ «Інтерпайп Україна» використовує такі канали збуту продукції, як пряме постачання продукції з заводу, поставки продукції через торгові компанії Інтерпайп. Методами збуту продукції ТОВ «Інтерпайп Україна» є прямі договори, договори комісії. Можна визначити п'ять основних напрямів збуту продукції «Інтерпайп». Ними є Європа, Україна, СНД, БСiА, Америка.

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.

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

П'ятим фактором є ринкова позиція. На світовому ринку ТОВ «Інтерпайп Україна» працює 14 роки. Його перевагою є постійне поліпшення якості продукції за досить низьких цін.

Компанія «Інтерпайп» має чітку організаційну систему, влаштовану за європейськими зразками. На кінець 2017 року вартість власності ТОВ «Інтерпайп Україна» склала 16 269 021 тис. грн. Однак через складний фінансовий стан інвестиційна привабливість не є великою.

Шостим фактором внутрішнього середовища є ресурси (фінансові, людські, матеріально-технічні, інформаційні). За фінансовими ресурсами слід відзначити, що ТОВ «Інтерпайп Україна» за 2013–2016 роки не мав чистого прибутку. На кінець 2016 року позикові кошти зайняли 96,05% у структурі власності підприємства. Кількість адміністративного персоналу та робочих скорочується щороку. Кількість персоналу на 2016 рік становила 4 444 осіб, що менше на 265 осіб, ніж у 2015 році. У 2015 році у зв'язку з дефіцитом металобрухту простої «Інтерпайп Сталь» за перші 2 квартали склали 31 день.

Були зірвані терміни поставок інших заводів. За інформаційними ресурсами необхідно відзначити, що компанія «Інтерпайп» і п'ять заводів об'єднані спільними інформаційними потоками, створено єдину корпоративну пошту та програми звітності. Програмне забезпечення розробляється окремо для кожного заводу.

На підприємстві діє контроль за інформаційною безпекою.

Останнім фактором внутрішнього середовища є корпоративна культура. За цим фактором необхідно зазначити, що компанія має місію, де відзначені клієнти, співробітники та акціонери. Компанія робить ставку на

довДСТУрокові інвестиції в персонал.

«Інтерпайп» гарантує [19] стабільну оплату праці, соціальні гарантії, оплату лікарняних листів, оплачувані відпустки, внутрішнє навчання персоналу, стажування та практики для студентів, проведення тренінгів, створення кадрового резерву, проведення форумів майстрів та менеджерів, корпоративних свят, можливість кар'єрного росту.

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

Потенційні внутрішні сильні сторони підприємства:

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

Потенційні внутрішні слабкості підприємства:

- залежність від постачальників (дефіцит металобрухту призводить до простоїв у виробництві та порушення контрактів);
- в середньому кожного року кількість працівників зменшується на 585 осіб, або на 10,03%;
- наявність браку;

- складне фінансове становище підприємства;
- зростання частки матеріальних витрат у собівартості до 90,96%;
- під час тривалих перевезень продукція може піддаватися корозії, якщо покупець економить на упаковці;
- коефіцієнт зносу техніки зростає, на 2016 рік складає 0,337;
- низька інвестиційна привабливість підприємства.

Потенційні можливості зовнішнього середовища:

- зростання ВВП у 2017 році до 2016 року на 25%;
 - зростання курсу долара у 2017 році на 7,82%.
- Потенційні загрози зовнішнього середовища:
- велика залежність від постачальників сировини, нестача брухту;
 - висока внутрішньогалузева конкуренція (азіатські компанії монополізують ринок Європи);
 - постійні зміни в законодавстві, залежність країни від «рекомендацій» політичних союзів та кредиторів;
 - різка зміна політичного курсу країни призвела до ускладнень товарообміну, ліквідації квот та введення мит;
 - рівень інфляції за цінами виробників у 2017 році склав 116,6%;
 - ставка рефінансування у 2018 році зросла на 3,5% та склала 17%;
 - відбувається постійне скорочення кількості населення України та населення працездатного віку, посилюється сезонна міграція;
 - скорочення ринку та попиту на сталеві труби у світі;
 - відсутня можливість розширення компанії;
 - група російських компаній розробляє новий процес виплавки сталі;
 - скорочення фондового ринку України, на якому існують лише 3 досить великі біржі.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз ТОВ «Інтерпайп Україна»

<p>Потенційні внутрішні сильні сторони підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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 дивізійної структури управління; – наявність власних складів на території заводу, з яких реалізуються неліквідні товари відділом допоміжної реалізації 	<p>Потенційні можливості зовнішнього середовища:</p> <ul style="list-style-type: none"> – зростання ВВП; – зростання курсу долара.
<p>Потенційні внутрішні слабкості підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> – залежність від постачальників (дефіцит металобрухту призводить до простоїв у виробництві та порушення контрактів); – в середньому кожного року кількість працівників зменшується на 10,03%; – наявність браку; – складне фінансове становище підприємства; – зростання частки матеріальних витрат у собівартості до 90,96%; – під час тривалих перевезень продукція може піддаватися корозії, якщо покупець економить на упаковці; – коефіцієнт зносу техніки зростає, на 2016 рік складає 0,337; – низька інвестиційна привабливість підприємства. 	<p>Потенційні загрози зовнішнього середовища:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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; – відбувається постійне скорочення кількості населення України та населення працездатного віку, посилюється сезонна міграція; – скорочення ринку та попиту на сталеві труби у світі; – відсутня можливість розширення компанії; – група російських компаній розробляє новий процес виплавки сталі; – скорочення фондового ринку України, на якому існують лише 3 досить великі біржі.

Таким чином, за результатами проведеного SWOT-аналізу ТОВ «Інтерпайп Україна» рекомендовано дотримуватися стратегії диференціації продукції і цін. Підприємство володіє багатьма сильними сторонами, однак у нього присутні також слабкі сторони, що поглиблюються загрозами зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище практично не дає можливостей підприємству. Після ранжирування слабких сторін підприємства та загроз зовнішнього середовища сформовано такі цілі:

- забезпечити сталість надходження сировини, зменшуючи частку матеріальних витрат у собівартості;
- збільшити 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 заготовки;
- відділу маркетингу знайти найбільш прийнятну цінову пропозицію щодо закупівлі металобрухту в ближньому і далекому зарубіжжі.

Висновки до другого розділу

«Інтерпайп» постійно інвестує в удосконалення обладнання, поліпшення технологічних і бізнес процесів на своїх промислових активах. Заводи працюють над поліпшенням якості продукції, систем управління якістю та екологічного менеджменту. Паралельно реалізуються інвестиційні проекти в сфері енергоефективності, економії природних ресурсів і скорочення викидів CO₂. Всі виробничі активи «Інтерпайп» сертифіковані відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001 і 14001.

Всі виробничі активи «Інтерпайп» сертифіковані відповідно до міжнародного стандарту ISO 14001. Компанія також проводить екологічні аудити великого інвестиційного проекту Дніпросталь, активно залучаючи незалежних експертів і представників громадськості.

Постійне вдосконалення компанії відбувається в різних сферах:

- зниження негативного впливу промислових активів «Інтерпайп» на навколишнє середовище через впровадження системи екологічного менеджменту на підприємствах і унікальних еко-інноваційних проектах (Дніпросталь, підвищення енергоефективності);

- професійне і внутрішній розвиток співробітників (проект Форум майстрів, робота зі студентами, програма системи безперервного вдосконалення);

- позитивний вплив на розвиток громад в регіонах присутності «Інтерпайп» (створення робочих місць, врахування думок та побажань жителів при реалізації бізнес-проектів компанії, допомогу соціальним об'єктам, організація літнього дитячого табору Pipeland);

- етика ведення бізнесу (протидія корупції, популяризація корпоративної культури в компанії, знайомство нових співробітників з цінностями компанії, облік думок клієнтів і партнерів).

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

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ
УДОСКОНАЛЕННЯ СТАНДАРТІВ ТОВ «ІНТЕРПАЙП УКРАЇНА»

3.1. Удосконалення процесу управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів організації

Управління якістю адміністративного менеджменту ТОВ «Інтерпайп Україна» відбувається на тому рівні організації, на якому вони виникають або можуть виникнути: на рівні Правління та Наглядової ради Товариства.

Процес управління якістю адміністративного менеджменту ТОВ «Інтерпайп Україна» інтегрований в щоденну діяльність, має безперервний і комплексний характер.

ТОВ «Інтерпайп Україна» використовує або розробляє продукти, інструменти та схеми лише за умови, що пов'язані з якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів ТОВ «Інтерпайп Україна» можуть бути належним чином визначені і керовані.

Товариство керується принципом, за яким очікувані вигоди мають належним чином компенсувати прийняття управління якістю адміністративного менеджменту і відповідати стратегічним цілям ТОВ «Інтерпайп Україна».

Правління ТОВ «Інтерпайп Україна» здійснює тактичне управління ринковими, операційними ризиками, ризиком ліквідності, та іншими ризиками і здійснює оперативні заходи для їх мінімізації.

Серед основних характеристик системи управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів ТОВ «Інтерпайп Україна» необхідно зазначити наступні напрями удосконалення:

1. Курсовий ризик.

Товариство здійснює свою діяльність в основному в наступних валютах: українська гривня, долар США і російський рубль. Продажі продукції власного виробництва здійснюються на ринках Європи, Близького Сходу, Африки, Америки і Митного союзу.

Закупівля матеріалів проводиться як в середині країни, так і за її межами. Як наслідок, ТОВ «Інтерпайп Україна» схильне курсовому ризику від коливання курсів тих чи інших валют, який частково нівелюється основними продажами в доларах США і євро.

2. Ліквідність.

Однією з основних цілей з управління ризиками адміністративного менеджменту є підтримання гнучкості фінансування діяльності, як за рахунок керування дебіторською заборгованістю, так і за рахунок дотримання відстрочки платежів за кредиторською заборгованістю. З цією метою ТОВ «Інтерпайп Україна» проводить аналіз термінів погашення своїх зобов'язань у взаємозв'язку з очікуваними надходженнями грошових коштів. У разі надмірної наявності вільної ліквідності або її недостатності, ТОВ «Інтерпайп Україна» перерозподіляє ресурси відповідним чином.

3. Кредитування.

Фінансові інструменти ТОВ «Інтерпайп Україна», а саме банківські депозити, торгова дебіторська і кредиторська заборгованість є основними джерелами кредитного ризику. Згідно політики управління ризиками, кредитний ризик контролюється на постійній основі. Оцінка платоспроможності контрагентів здійснюється для всіх контрагентів перед наданням відстрочки платежу. Як правило, ТОВ «Інтерпайп Україна» не запитує забезпечення виконання зобов'язань контрагентами, так як основні продажі відбуваються клієнтам з гарною кредитною історією і статистикою оплат.

З урахуванням всього вище зазначеного, потенційний ефект кредитного ризику не повинен значною мірою перевищувати визнані резерви за

дебіторською заборгованістю. Максимальна величина кредитного ризику обмежена сумою фінансових активів в балансі.

4. Процентний ризик.

Для ТОВ «Інтерпайп Україна» властивий процентний ризик у зв'язку з процентними позиками з плаваючою процентною ставкою. Даний ризик нівелюється шляхом залучення та балансування ефектів запозичень з фіксованою і плаваючою ставками.

5. Управління капіталом.

ТОВ «Інтерпайп Україна» розглядає власний капітал і боргові зобов'язання як основне джерело фінансування. Управління здійснюється для забезпечення безперервності діяльності з метою максимізації вигод для всіх зацікавлених осіб, а також з метою забезпечення операційної діяльності та фінансування капітальних витрат.

Досягнення оптимальної структури капіталу з найменшою його вартістю, максимально можливою гнучкістю фінансування і доступом до зовнішніх ринків запозичення є основним орієнтиром. ТОВ «Інтерпайп Україна», з метою забезпечення статутної діяльності, покриття можливих збитків, створює резервний капітал та інші фонди. Спеціальні фонди утворюються в разі необхідності за рішенням загальних зборів ТОВ «Інтерпайп Україна».

6. Посилення конкуренції внаслідок виходу на ринок нових підприємств по виробництву труб та коліс.

Посилення конкуренції зумовлений потенційною можливістю виходу на ринок російських підприємств, які виробляють металургійну продукції. З метою мінімізації зазначеного ризику ТОВ «Інтерпайп Україна»:

- 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 своїх конкурентних переваг, підкріплених 14-річним досвідом роботи та позитивною репутацією підприємства у світі.

7. Управління часткою ринку.

Потенційний ризик втрати частки ринку зумовлений фактором виникнення нових підприємств – конкурентів та послідуєчих перерозподілом ринку не на користь ТОВ «Інтерпайп Україна». Збереження такої тенденції в подальшому може негативно позначитися на фінансово-господарському стані підприємства. За для мінімізації ризику втрати частки ринку наше підприємство здійснює наступні заходи:

- диверсифікація клієнтської бази шляхом виходу на ринки зарубіжних країн. Так за останні 10 років, перелік покупців нашої продукції 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 ТОВ «Інтерпайп Україна» 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.

8. Рівень інфляції.

У зв'язку з довготривалістю виконання укладених контрактів, не врегулюванням цінової політики на енергоносії і, як слідство, на інші матеріали, ріст інфляції безпосередньо впливає на фінансові результати роботи ТОВ «Інтерпайп Україна». Як вихід із залежності від рівня інфляції, ТОВ «Інтерпайп Україна» 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 нашим підприємством означених вище заходів не є гарантією усунення цього ризику.

Управління якістю адміністративного менеджменту в ТОВ «Інтерпайп Україна» здійснюється в розрізі фінансових ризиків, операційних ризиків та юридичних ризиків. Фінансові ризики включають в себе ринкові ризики і ризик ліквідності.

Основними завданнями управління фінансовими ризиками є контроль за тим, щоб схильність до ризиків залишалась в цих межах. Управління операційними та юридичними ризиками має забезпечувати належне дотримання внутрішніх політик та процедур з метою мінімізації операційних та юридичних ризиків.

Операційні ризики мінімізуються шляхом стандартизації бізнес-процесів, та відповідного контролю за їх виконанням на кожному етапі.

Адміністративний менеджмент ТОВ «Інтерпайп Україна» має планомірно здійснювати вдосконалення практики корпоративного управління за допомогою впровадження рекомендацій Принципів корпоративного управління, а також приведення внутрішніх документів Товариства і процедур у відповідність до вимог чинного законодавства.

Управління якістю адміністративного менеджменту ТОВ «Інтерпайп Україна» залежить від корпоративного управління.

В рамках вдосконалення системи корпоративного управління протягом 2020 року необхідно:

- 1) розробити і винесені на затвердження позачергових загальних зборів нові редакції Статуту та положень про органи Товариства;
- 2) склад Наглядової ради Товариства привести у відповідність до вимог

чинного законодавства шляхом обрання до її складу незалежних директорів у кількості двох осіб;

3) розширити обсяг інформації, що надається для відома акціонерів, шляхом оприлюднення на власному веб-сайті Товариства в розділі «Акціонерам та інвесторам».

4) утворити Комітет Наглядової ради ТОВ «Інтерпайп Україна» з питань аудиту та Комітет Наглядової ради ТОВ «Інтерпайп Україна» з питань призначень та визначення винагороди посадовим особам;

5) розробити та впровадити Положення про Комітет Наглядової ради ТОВ «Інтерпайп Україна» з питань аудиту та Положення про Комітет Наглядової ради ТОВ «Інтерпайп Україна» з питань призначень та визначення винагороди посадовим особам.

В той же час ТОВ «Інтерпайп Україна» має своєчасно розкривати повну, актуальну і достовірну інформацію про Товариство для забезпечення можливості прийняття обґрунтованих рішень акціонерами Товариства та інвесторами.

ТОВ «Інтерпайп Україна» має планувати і надалі проводити активні дії для підвищення рівня корпоративного управління, наприклад:

1) суттєво розширити наповнення додатковою інформацією Річного звіту Товариства за 2019 рік;

2) проводити оцінку діяльності Наглядової ради та Правління Товариства;

3) розробити та впровадити Порядок проведення конкурсу з відбору суб'єктів аудиторської діяльності для надання послуг з обов'язкового аудиту фінансової звітності ТОВ «Інтерпайп Україна».

Впровадження запропонованих заходів призведе до формування позитивного іміджу ТОВ «Інтерпайп Україна», зниження репутаційного ризику, а також якості прийняття рішень для безперешкодної реалізації намічених стратегічних цілей і завдань. Прозорість діяльності і корпоративне управління відповідно до найкращих світових практик дозволить підвищити

кредит довіри з боку зовнішньої і внутрішньої цільової аудиторії, що в підсумку позначиться на рентабельності, цінності акцій Товариства, позитивну динаміку при обліку доходів та іміджі ТОВ «Інтерпайп Україна».

3.2. Оцінка результативності управління якістю адміністративного менеджменту

Управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів ТОВ «Інтерпайп Україна» свідчить про необхідність в сучасних умовах шукати нові розширені ринки експортного збуту своєї продукції та знижувати собівартість випускаємої продукції, а також значно знижувати операційні та фінансові витрати.

Висока якість та відповідність трубної продукції світовим стандартам дозволяє ТОВ «Інтерпайп Україна» позиціонувати себе як експортно-орієнтоване виробництво.

Експортна діяльність ТОВ «Інтерпайп Україна» характеризується наступними економічними умовами:

1. Зовнішньоекономічна ціна реалізації продукції при експорті формується не вище середньоринкової в світі (вплив світової конкуренції виробників трубно-колісної продукції) та з певними скидками для конкурентної привабливості продукції на ринку.

2. Внутрішня ціна реалізації (без ПДВ) трубно-колісної продукції формується, виходячи з того, щоб купівля у внутрішнього виробника була вигіднішою, ніж купівля у імпортової продукції у іноземного експортера.

3. При розрахунках рентабельності експортних продаж продукції враховується, що крім контрактної ціни продавець отримує 20% відшкодування «експортного» ПДВ [54].

Таким чином:

а) при внутрішньому продажу продукції продавець [54]:

- сплачує продавцям ПДВ (20%) з ціни матеріалів та послуг в собівартості продукції (для ТОВ «Інтерпайп Україна» питома вага становить до 70%);

- отримує ПДВ (20%) з ціни продажу продукції від внутрішнього покупця;

- сплачує в бюджет різницю отриманого та сплаченого ПДВ.

б) при експортному продажу продукції продавець [54]:

- сплачує продавцям ПДВ (20%) з ціни матеріалів та послуг в собівартості продукції (для ТОВ «Інтерпайп Україна» питома вага становить до 70%);

- отримує «експортне» відшкодування ПДВ (20%) з ціни продажу продукції від бюджету;

- нічого не сплачує в бюджет.

В табл. 3.1 наведені результати розрахунків фактичної собівартості, оптових цін та рентабельності продаж коліс суцільнокатаних, бандажів та труб виробництва ТОВ «Інтерпайп Україна» при реалізації на внутрішньому ринку та на експорт у 2017 – 2018 рр.

Як показує аналіз даних, наведених на рис. 3.1, за рахунок різниці цін та «експортного» відшкодування ПДВ, рентабельність експортних продаж вище внутрішніх продаж в 2,5 – 3 рази (становить від 40% до 58%) та значно перевищує ринковий рівень рентабельності продаж продукції в Україні, що робить експорт продукції ТОВ «Інтерпайп Україна» економічно ефективним.

Таблиця 3.1 – Фактична собівартість, оптові ціни та рентабельність продаж коліс суцільнокатаних, бандажів та труб виробництва ТОВ «Інтерпайп Україна» при реалізації на внутрішньому ринку та на експорт у 2017-2018 рр.

Колеса суцільнокатані	Фактична собівартість 1 тони, грн	при реалізації на внутрішній ринок		при реалізації на експорт	
		Оптова ціна за 1 тонну (без ПДВ), грн	Фактична рентабельність, %	Оптова ціна за 1 тонну, грн	Фактична рентабельність, %
2017 рік	6118,89	8001,34	24,30	8371,33	50,70
2018 рік	7410,35	9040,95	17,38	9993,74	48,85
Бандажі	Фактична собівартість 1 тони, грн	при реалізації на внутрішній ринок		при реалізації на експорт	
		Оптова ціна за 1 тонну (без ПДВ), грн	Фактична рентабельність, %	Оптова ціна за 1 тонну, грн	Фактична рентабельність, %
2017 рік	6430,02	8387,91	24,05	9325,23	58,48
2018 рік	7421,58	9393,88	20,99	10492,6	55,03
Труби	Фактична собівартість 1 тонни, грн	при реалізації на внутрішній ринок		при реалізації на експорт	
		Оптова ціна за 1 тонну (без ПДВ), грн	Фактична рентабельність, %	Оптова ціна за 1 тонну, грн	Фактична рентабельність, %
2017 рік	6680,81	8350	19,73	9137,5	50,66
2018 рік	7530	8500	10,20	9520	40,85

Трубна промисловість у світовому масштабі належить до виробничих галузей, які характеризуються сталою відповідністю вимогам до якості продукції, її видам та сортаменту. При очевидній перевазі пропозиції на труби над попитом на них, конкурентоспроможність продукції трубних заводів забезпечується, в першу чергу, технічним рівнем їх устаткування. Так, світовий попит на безшовні сталеві труби за останні 10-12 років коливається в межах 18-22 млн тонн на рік, а рівень виробничих потужностей з випуску безшовних труб складає у світі 32-34 млн тонн. Цілком природно, що покупець віддає перевагу тим виробникам, чия продукція за інших рівних умов (ціна, товарний вигляд, оперативність поставки та ін.) має підвищені споживчі властивості – міцність, довговічність, точність і т.п.

Проведений аналіз проблем в реалізації експортної політики ТОВ «Інтерпайп Україна» за результатами річних звітів 20012-2018 рр. показав, що основними серед них є наступні:

1. Введення квот та захистних (антидемпінгових) мит в країнах, в які експортується основний обсяг продукції підприємства.

2. Невідшкодування державою «експортного» ПДВ та «вимивання обігових коштів» у значних розмірах.

3. ЗадСТУрення конкуренції на світових ринках на фоні падіння світового попиту під впливом світової фінансової кризи 2014 р. та європейської бюджетно-боргової кризи 2015-2016 рр. Розвиток трубного виробництва в країнах, що є найкрупнішими споживачами продукції ТОВ «Інтерпайп Україна». Об'єктивно така ситуація провокує проблеми з реалізацією труб ТОВ «Інтерпайп Україна», найпривабливіших із погляду структури сортаменту ринку.

4. Відсутність попиту на труби для машинобудування в Україні. Це пов'язано з тим, що машинобудування знаходиться в стані занепаду, нафтогазовидобувні компанії не збільшують обсягів розвідувально-бурих робіт, видобуток нафти й газу на українській території,

газифікація населених пунктів ведеться повільно через відсутність коштів у служб комунального постачання, які є бюджетними організаціями, через недостатнє бюджетне фінансування.

5. Зростання залізничних тарифів та цін на газ, метал позначається на збільшенні собівартості продукції, посткризова (2013 –2016 рр.) зміна кон'юнктури на світових ринках збуту суцільнокатаних коліс, бандажів та сталевих труб.

6. Нестабільна політична обстановка у країні, протистояння влади та внутрішні суперечності, труднощі у прогнозуванні економічної ситуації в державі, заДСТУрення суперечок навколо реприватизаційних процесів мають істотний вплив на зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Інтерпайп Україна». Цей фактор також негативно впливає на ринок збуту продукції.

7. Введення Росією у 2014 р. після військової анексії Криму додаткових обмежень на обсяги постачання українськими виробниками труб (до повного введення Урядом Росії ембарго на імпорт українських труб).

Для мінімізації ризику втрати частки світового експортного ринку ТОВ «Інтерпайп Україна» здійснює наступні заходи:

1. Диверсифікація клієнтської бази шляхом виходу на раніше неосвоєні ринки зарубіжних країн. Так за останні 10 років, перелік покупців трубної продукції поповнився підприємствами Казахстану, Туркменістану, Узбекистану, США, ОАЕ, Саудівської Аравії;

2. Вдосконалення процесу виробництва (введення електросталеплавильного новітнього виробництва для переробки сталевих заготовок та металобрухту в якісні трубні заготовки світового класу), застосування новітніх технологій з метою підвищення якості продукції та закріплення лідерства ТОВ «Інтерпайп Україна» в тих сегментах, в яких підприємство працює сьогодні.

Введення в дію компанією «ІНТЕРПАЙП» нового сталеплавильного комплексу, потужністю 1,32 млн тонн означає перехід до вертикально

інтегрованої виробничої структури: від заготівлі брухту через виплавку сталі до виробництва сталевих труб і залізничних коліс, що дозволяє заводам Компанії значно покращити технологічні процеси виробництва, налагодити випуск якісних видів сталі і прокату.

Виробництво безшовних труб і ж/д коліс з безперервнолитої заготовки дозволило ТОВ «Інтерпайп Україна» освоїти і сертифікувати нові види продукції. Крім цього, планується значне зниження витратного коефіцієнта металу за рахунок інноваційного розвитку виробництв з застосуванням інформаційних технологій.

3. Підвищення стандарту співвідношення ціна/якість продукції;

4. Укладення контрактів з основними клієнтами, що передбачають довгострокове співробітництво у частині поставки та обслуговування продукції підприємства впродовж всього терміну її експлуатації.

Оцінка конкурентів трубно-колісної продукції ТОВ «Інтерпайп Україна» на світових експортних ринках показала:

1. Ринок Росії.

Основними конкурентами на російському ринку по всьому сортаменту продукції, що випускається на ТОВ «Інтерпайп Україна», включаючи труби нафтового сортаменту – підприємства, які входять до Трубно-металургійної компанії і Групу ЧТПЗ.

«Трубна металургійна компанія» (ТМК) – світовий лідер з випуску трубної продукції, зберігає перше місце в світі за обсягами випуску трубної продукції в натуральному виразі і за асортиментом продукції.

ТМК виділяє три основні регіони діяльності: Росія, Америка і Європа – з перевагою вкладу російського сегмента в загальний обсяг прибутку компанії. На сьогодні компанія прагне розширити свою присутність в Азії і на Близькому Сході. З цією метою був придбаний 55% пакет акцій у трубному заводі Gulf International трубної промисловості ТОВ (ГІП) в Омані потужністю близько 200 тис. тонн продукції на рік, а також спільно з компанією EMDAD було зареєстровано сервісне підприємство в Абу-

Дабі, Об'єднані Арабські Емірати.

Таким чином, компанія формує виробничо-збутовий комплекс, спрямований на розширення присутності продукції ТМК на Близькому Сході і в Азії в цілому, і в країнах Персидської затоки зокрема і є найбільшим конкурентом підприємствам компанії «Інтерпайп» на перспективних ринках збуту.

Більше 45% виручки ТМК формується на зовнішніх ринках: за результатами 9 місяців 2012 р. 26% виручки приніс американський сегмент, 5% – європейський, крім того, частина продукції, виробленої в Росії, також була спрямована на експорт за кордон.

Незважаючи на світове лідерство у виробництві продукції в натуральному вираженні, виручка ТМК в розрахунку на тонну на поточний момент нижче аналогічного показника ключових європейських конкурентів – французької Vallourec та італійської Tenaris. Продукція обох компаній більш високотехнологічна, а частка преміального сегмента в обсягах виробництва вище, ніж у ТМК. У порівнянні з українськими та китайськими конкурентами ТМК виграє з точки зору маржинальних показників, незважаючи на істотно нижчу собівартість виробництва китайських конкурентів.

Група ЧТПЗ – ВАТ «Первоуральський новотрубний завод» (м. Первоуральськ), ВАТ «Челябінський трубний завод» (м. Челябінськ). ЧТПЗ включає в себе трубний дивізіон, орієнтований на виробництво широкого спектру трубної продукції для внутрішнього ринку Росії. Основними споживачами продукції є провідні підприємства нафтогазового і енергетичного комплексу, підприємства машинобудування, чорної металургії, будівельної індустрії та сільського господарства. З утворенням Єдиного економічного простору Росії, Білорусії і Казах-стану трубний ринок зріс за рахунок низки підприємств з Білорусії і Казахстану. Компанія KSP Steel з Казахстану (виробляє обсадні труби, нафтогазопровідні і загального призначення), Білоруський металургійний

завод (БМЗ), що випускає труби загального призначення і нафтогазопровідні (НГП), інші підприємства. У споживачів труб сьогодні з'явилася можливість вибирати продукцію та виробника. Слід зазначити, що завдяки модернізації виробничих потужностей, яка здійснювалась останні роки російськими виробниками колісної та трубної продукції, значно підвищилася її якість і, як наслідок, зросла конкурентоспроможність. ЗаДСТУрення конкуренції на зовнішніх ринках усіх видів металопродукції змушує компанії України запекло боротися за залишки каналів збуту. І в цьому сенсі збереження позицій на ринку Російської Федерації є важливим фактором зниження операційних ризиків для вітчизняної трубної підгалузі.

2. Ринок Китаю та Індії.

Згідно з експертними оцінками провідних аналітиків, слід очікувати, що вже в найближчому майбутньому металурги Китаю та Індії, завдяки швидким темпам розвитку, витіснять іноземну металопродукцію з ринків своїх країн і збільшать свої частки в країнах Близького Сходу та Індокитаю. Для продажу українського металу за світовими цінами місця на тих ринках не залишається. А демпінгувати українські металурги не зможуть через застарілі технології та обладнання підприємств, собівартість продукції яких значно вища, ніж на сучасних виробництвах. Структура витрат на українських і російських металургійних підприємствах приблизно однакова, але в результаті значно більш широкого сортаменту і вищої якості металопродукції російських виробників продукція останніх знаходиться в більш високому ціновому сегменті і займає більшу частину ринку. Тому російська металургія за будь-яких умов світової економіки має додатковий запас міцності порівняно з українським ГМК.

3. Ринок Європи (колісний асортимент) та США(трубний асортимент).

Більшість трубної продукції ТОВ «Інтерпайп Україна» за своїми технічними характеристиками не поступається закордонним аналогам. Особливістю трубної продукції являється підвищена точність труб по

діаметру, що дозволило опанувати виробництво труб нафтового сортаменту за американськими стандартами і підтримувати достатній рівень реалізації їх на американському і середньоазіатському ринках. Підприємство активно працює над освоєнням нових ринків збуту шляхом розширення виробництва складних видів продукції: високоміцних та корозійностійких труб, труб з високо герметичним преміальним з'єднанням UPJ, прецезіонних труб, а також високоміцних залізничних коліс у відповідності з кон'юнктурою, що склалася у світі.

З метою задоволення вимогам споживачів США і Європи та підвищення конкурентоспроможності продукції служби заводу розробляють і впроваджують заходи, спрямовані на поліпшення якості продукції, що випускається:

- розширений спектр варіантів протикорозійного захисту труб, муфт і коліс заводу з метою задоволення вимог замовників;

- освоєна технологія виробництва обсадних труб і трубних муфтових заготовок класу C 110, виготовлених за API 5CT;

- розроблена технологія і освоєне виробництво сталевих безшовних обсадних труб класу міцності Q125, що сертифіковані Американським Інститутом Нафти;

- з 2009 р. почато впровадження виробництва нафто-газопровідних труб для морських умов та у високосірчастому середовищі по специфікації API 5L, а також обсадних труб класу міцності L80 9Cr и L80 13Cr, C90 и T 95 з підвищеними антикорозійними властивостями по стандарту ДСТУ ISO 11960:2006 і специфікації API 5CT.

Контроль якості з боку споживачів трубної продукції ТОВ «Інтерпайп Україна» (в т.ч. і потенційних) – компанією Weatherford, компаніями SKF, компанією PPC, компанією Shell, ВАТ «ВПЗ», компанією DYLAN GROUP і Південної нафтової компанії підтвердив відповідність технічним характеристикам і вимогам замовників США.

В даний час для експорту в Європу освоєно виробництво більше 240

типорозмірів коліс, які відповідають вимогам євростандартів UIC 812-3, EBN 918277, EN 13262, а також багатьом іншим технічним умовам.

Введення квотних обмежень на ринку Росії і захисних (антидемпінгових) мит на ринках Росії, Європи та США приводить до певної переорієнтації географії експорту трубної продукції ТОВ «Інтерпайп Україна» в Азійсько-Близькосхідний нафтоносний регіон та Північно-Африканський нафтоносний регіон.

Одним із перспективних закордонних імпортерів трубної продукції ТОВ «Інтерпайп Україна» є Туреччина, яка спільно з Азербайджаном будує трансдріатичний трубопровід (TAP) для транспортування азербайджанського газу в Європу з підключенням до Трансанатолійського трубопроводу (TANAP) або інтерконектору Туреччина-Греція (ITG) – проект Nabucco Gas Pipeline International GmbH (консорціум Nabucco).

3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення управління якістю адміністративного менеджменту

Одним з ефективних напрямів експортного розширення експортних поставок продукції ТОВ «Інтерпайп Україна» є Стратегія розширення експортних поставок продукції в райони Близького Сходу.

На Близькому Сході, компанія «Інтерпайп» відома як «Інтерпайп Близький Схід». Торговельне представництво компанії відкрито в 2007 р. в Дубаї, ОАЄ (Jebel Ali, Dubai – UAE). «Інтерпайп Близький Схід» поставляє свою продукцію в Туреччину, ОАЄ, Ірак і Єгипет. Компанія також працює з африканськими країнами, переважно – у Північній Африці.

У січні 2014 р. ТОВ «Інтерпайп Україна» перейшло до промислового виробництва інноваційного продукту власної розробки – безшовних товстостінних труб великого діаметра 406–426 мм по стандартах

ДСТУ(Україна) і EN (Європа) [90].

Експериментальна партія труб діаметром 426 мм із товщиною стінки 10 мм була зроблена в жовтні 2012 р. для білоруських споживачів. У січні 2013 р. завод освоїв проведення труб діаметром 406,4 мм із товщиною стінок 50 і 68 мм (марка сталі 32ХА) за ДСТУ для польських клієнтів. В 3-му кварталі 2013 р. ТОВ «Інтерпайп Україна» зробив і поставив труби діаметром 406,4 мм із товщиною стінок 10 – 70 мм за європейськими стандартами EN 10210-1,2 і EN 10297-1 зі сталі марок S355J2H/E355 німецьким споживачам.

Безшовні труби великого діаметра затребувані в усьому світі; однак кількість постачальників цих продуктів обмежене. Саме тому виробництво нових труб діаметром 406,4 мм і 426 мм є для ТОВ «Інтерпайп Україна» перспективним напрямком для розширення ринків збуту в нафтоносних районах на Близькому Сході та Африці.

Згідно реалізації стратегії переорієнтації ринків збуту продукції з Росії на Близький Схід та Північну Африку:

1) 08.01.2014 трубно-колісна компанія «Інтерпайп» почала співробітництво з Йорданією, уклавши партнерську дистриб'юторську угоду з компанією Al Omrania. Дана угода визначає Al Omrania основним локальним представником компанії, що буде займатися дистрибуцією трубної продукції «Інтерпайп» у Йорданії й обслуговуванням кінцевих клієнтів у цьому регіоні.

2) 05.04.2013 трубно-колісна компанія «Інтерпайп» оголосила про підписання партнерської угоди з одним з найбільших турецьких дистриб'юторів – компанією Audin Boru. Мінімальна сума закупівлі згідно з угодою становить 15 мільйонів доларів США на рік. Дана угода визначає Audin Boru основним дистриб'ютором лінійних безшовних труб компанії «Інтерпайп» у Туреччині. Audin Boru є присутнім на ринку Туреччини вже більш 35 років, має власну складську мережу.

Компанія «Інтерпайп» представлена на ринку Туреччини вже більш десяти років через своє представництво в Дубаї. Нова партнерська угода з

дистриб'ютором у Туреччині дозволить скоротити строки поставки продукції кінцевим споживачам і підвищити якість обслуговування клієнтів на території Туреччини.

Якщо Йорданія – невелика держава на Близькому Сході, то партнерство з Туреччиною є стратегічним проривом ТОВ «Інтерпайп Україна» на Близький Схід, який ми детально проаналізуємо в проектній частині кваліфікаційного дослідження.

Загальна соціально-економічна характеристика Туреччини [15].

Турецька Республіка (Türkiye Cumhuriyeti) – держава на Близькому Сході, що розташована на межі Південно-Східної Європи та Західної Азії. Більша частина території якої перебуває в Азії (Анатолія на п-ові Мала Азія), а менша – у Європі (Східна Фракія). Європейська частина країни (Східна Фракія) знаходиться на Південному Сході Балканського п-ва – 23,7 тис. кв. км (3% від загальної площі країни). Ці частини розділені протокою Дарданели (довжина 64 км), Мармуровим морем і протокою Босфор (32 км), які мають важливе стратегічне значення й утворюють водний шлях, що з'єднує Чорне море зі Середземним морем [1].



Рисунок 3.2. Географічне розташування Туреччини

По суходолу Туреччина межує: в Азії з Грузією, Азербайджаном,

Вірменією, Іраном, Іраком та Сирією; в Європі з Грецією та Болгарією.

Територія – 779,5 тис. км² (814,5 тис. км² з урахуванням континентального шельфу та внутрішніх водоймищ). Протяжність кордонів – суходолом: 2 тис. 753 км. Із них: Греція – 212 км, Болгарія – 269 км., Сирія – 877 км, Ірак – 331 км, Іран – 454 км, Вірменія, Азербайджан, Грузія разом – 610 км. Загальна берегова лінія включно з островами – 8 тис. 333 км. Відстань по Чорному морю від портів Туреччини до основних портів України – 340 – 430 км.

Однією з основних особливостей зовнішньої торгівлі Туреччини у 2012 – 2018 рр. було вже традиційне випереджаюче зростання імпорту товарів у порівнянні з їх експортом, що стало головною причиною подальшого збільшення дефіциту торговельного та платіжного балансу країни. Так, у 2018 р. щомісячний обсяг експорту знаходиться на рівні 13,0 млрд доларів США, а щомісячний обсяг імпорту знаходиться на рівні 20,0 млрд доларів США.

Враховуючи значну залежність Туреччини від імпорту енергоносіїв, а також багатьох видів сировини та матеріалів, економічна стабільність економіки країни значною мірою залежить від кон'юнктури на світових ринках. У зв'язку з цим, зростання світових цін на енергоносії та сировину має негативний вплив на внутрішньо-економічну ситуацію в Туреччині.

На сьогодні чинна українсько-турецька договірно-правова база є досить розвиненою і складає 80 міжнародних документів [15].

Договір про дружбу і співробітництво між Україною і Туреччиною від 4 травня 1992 р. є базовим політичним документом, що визначає основні напрямки, форми та методи співробітництва між сторонами.

Основи поглибленого партнерства між двома сусідніми державами закладено в Спільному плані дій між Кабінетом Міністрів України та Урядом Туреччини з розширеного співробітництва від 2004 р. та Спільному плані дій між Україною та Туреччиною від 2006 р.

Серед укладених українсько-турецьких документів ключовими є:

– договори про торговельно-економічне співробітництво;

- про уникнення подвійного оподаткування;
- про сприяння та взаємний захист інвестицій;
- про співробітництво в боротьбі зі злочинністю;
- про міжнародні автомобільні перевезення;
- про морське торговельне судноплавство;
- про культурне співробітництво.

З метою подальшого розширення двосторонньої договірно-правової бази продовжується переговорний процес щодо таких міжнародних договорів [15]:

- Угоди між Кабінетом міністрів України та Урядом Туреччини про взаємне спрощення візового режиму,
- Угоди між Кабінетом Міністрів України та Урядом Туреччини про організацію міжнародного прямого вантажного залізнично-поромного сполучення Україна – Туреччини,
- Протоколу між Державною митною службою України та Митним Підсекретаріатом Туреччини про порядок організації інформаційного обміну щодо товарів та транспортних засобів, які переміщуються між Україною та Туреччиною.

Туреччина є одним з найважливіших торговельних партнерів України. У торгівлі з Туреччиною Україна має найбільше позитивне сальдо серед усіх своїх зовнішньоторговельних партнерів.

Основними товарами українського експорту до Туреччини є сталевий прокат, вугілля, мінеральні добрива та інша продукція хімічної промисловості, а імпорту з Туреччини – текстиль, продукція машинобудування, побутова хімія, сільськогосподарська продукція.

Найбільш відомими українськими компаніями, які здійснюють експорт своїх товарів до Туреччини, є металопродукція металургійної холдингової компанії «Метінвест», металургійного комбінату «Криворіжсталь», трубо-прокатна продукція консорціуму «Інтерпайп», устаткування підприємства Сумське НВО ім. Фрунзе, а також продукція Одеського припортового заводу

і концерну «Стирол».

У системі морського сполучення між Україною і Туреччиною на сьогоднішній день на постійній основі функціонують вантажно-поромні сполучення між портами Іллічівськ-Деріндже, Іллічівськ-Стамбул – вантажний порт «Хайдар-паша», Скадовськ-Зонгулдак.

З огляду на наявність інфраструктури залізничного транспорту в порту «Південний», проект зазначеного сполучення між Одесою та Стамбулом передбачає транзит вантажних транспортних засобів територією України до Польщі, інших країн Центрально-Східної Європи та країн Балтії.

Таким чином, одним із перспективних закордонних імпортерів трубої продукції ТОВ «Інтерпайп Україна» є Туреччина, яка спільно з Азербайджаном буде трансдріатичний трубопровід (TAP) для транспортування азербайджанського газу в Європу з підключенням до Трансанатолійського трубопроводу (TANAP) або інтерконнектору Туреччина-Греція (ITG) – проект Nabucco Gas Pipeline International GmbH (консорціум Nabucco).

Зовнішньоекономічним партнером в Туреччині – імпортером трубої металопродукції 7304 – є Головне управління державних гідротехнічних споруд Туреччини (The General Directorate of State Hydraulic Works (DSI in Turkish acronym), Devlet Mahallesi, Inonu Bulvari No: 16 Cankaya / ANKARA – TURKEY, <http://www.dsi.gov.tr>, General Director of DSI Akif OZKALDI), яке проводить будівництво комунальних мереж водопостачання та каналізації.

Головне Управління державних гідравлічних робіт (DSI) є юридичною особою та основним виконавчим державним представництвом Туреччини для повного планування водних ресурсів, керування та будівництва. Головна мета DSI полягає в розвитку водних і земельних ресурсів у Туреччині.

Структурно DSI складається з 3-х ярусів:

- Загальний офіс Керування в Анкарі;
- Вторинний управлінський рівень – також офіси відділу Загального Керування в Анкарі;

– Третинний управлінський рівень складається з 26 Польових або Регіональних офісів Керування.

Людські ресурси DSI у 2018 р. складаються з 20 482 осіб персоналу, 9,6 % яких є загальним адміністративним штатом, 24,75 % якого є технічним штатом, 64,94 % якого є робітниками. В штаті DSI працює 4 076 осіб технічного персоналу, 1 428 з яких – інженер-будівельник (35,03 %), 681 з яких – агротехнік (16,71 %), 496 з яких є інженером-механіком (12,17 %), 414 з яких інженер-геолог (10,16 %), 250 з яких картографічний інженер (6,13 %), 190 з яких інженер-електрик (4,66 %), 617 з яких інші дисципліни (15,14 %).

Головні фінансові ресурси DSI надходять із державного бюджету, при цьому бюджет інвестицій DSI складає приблизно 1/3 державного інвестиційного бюджету (7,36 мільярдів TL (3,6 млрд доларів США) – 3% держбюджету). Аналіз митних обмежень при експорті трубної продукції групи 7304 в Туреччину показав:

1. Для групи 73 «Вироби з чорних металів» підгрупи 7304 – ніяких митних тарифних та нетарифних обмежень при експорті з України у Туреччину не існує.

УКТЗЕД	
Розділ XV (72-83)	Недорогоцінні метали та вироби з них
Група 73	Вироби з чорних металів
7304	Труби, трубки і профілі порожнисті, безшовні з чорних металів (крім чавунного литва)

2. Експортуема партія трубної продукції класифікується за УКТЗЕД наступним чином:

– 7304 31 80 10 – Труби, трубки і профілі порожнисті, безшовні з чорних металів (крім чавунного литва): холоднотягнуті або холоднокатані (обтиснені у холодному стані): з тепловою ізоляцією.

-- 7304 31	холоднотягнуті або холоднокатані (обтиснені у холодному стані):
--- 7304 31 20 00	прецизійні труби
---- 7304 31 80	інші:
----- 7304 31 80 10	з тепловою ізоляцією
----- 7304 31 80 90	інші

Запланована проектна експортна операція має наступний маршрут, наведений на рис. 3.3.

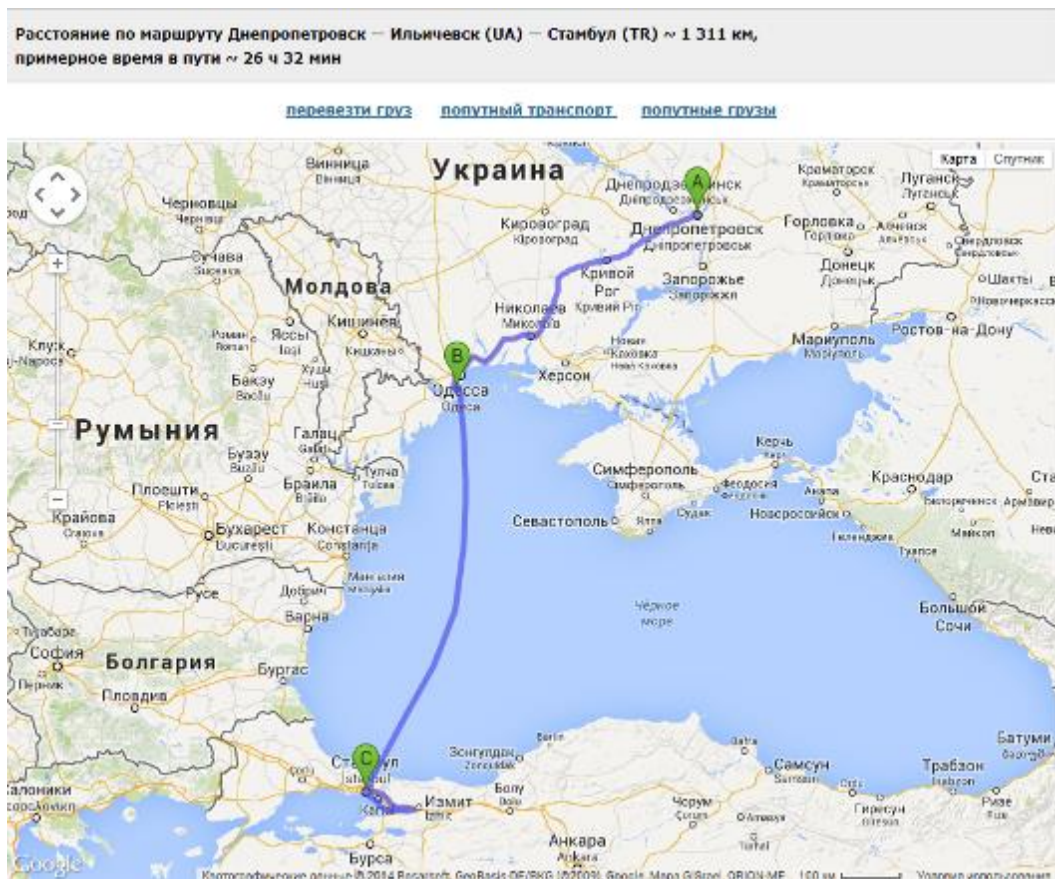


Рисунок 3.3. Логістичний маршрут експорту труб з ТОВ «Інтерпайп Україна» в Туреччину «залізнично-поромним» маршрутом без перевантажень труб

В морському порту України – Іллічевськ розташований єдиний в Україні, унікальний по своїх можливостях мультимодальний термінал, що спеціалізується на обслуговуванні залізнично-поромних і автопоромних ліній, а також судів типу «ро-ро» («roll-on– roll-off», з горизонтальним навантаженням), розташований на причалах №№ 26, 27 і 28 [91].

Автомобільно – залізничний / пасажирський пором «Герої Шипки» – автомобільно-залізничний пором, побудований на верфі «Ульяник» у г. Пулу, Хорватія в 1979 р.. Автомобільно-залізничний / пасажирський пором «Герої Шипки» виконує вантажні й пасажирські перевезення на наступних

напрямах: Іллічевськ – Варна, Іллічевськ – Дериндже.

Місткість: 108 вантажних вагонів або 90 трейлерів (16 м довжини), або 900 легкових автомобілів євростандарту. Внутрішній вантажний ліфт – вантажопідйомність 170 т, довжина – 170 м.

Додатково до морського фрахту із фрахтувальників стягується ВАФ (bunker adjustment factor) до ставок фрахту на перевезення вагонів, контейнерів і накатної техніки поромними судами між портами Іллічевськ (Україна) і Дериндже (Туреччина) у наступних розмірах [96]:

– на перевезення вантажів в універсальних 4-осних залізничних вагонах довжиною не більш 15 м. по осях автозчеплень – 450 USD/вагон;

Планована проектна операція ТОВ «Інтерпайп Україна» експорту партії 2000 т трубної продукції групи 7304318010 (безшовні холоднотягнуті труби з ізоляцією діаметром до 483 мм) за умовою поставки FOB в залізничних вагонах на борт порому «Іллічевськ – Дериндже (Туреччина)». Договірна ціна (FOB) – 950 доларів США за 1 тону трубної продукції.

Планування експортної операції та складових витрат (Варіант № 1):

1. Експортна партія у 2000 т труб (довжина 4,5 м) формується по 60 т в кожний вагон (універсальний), що складає состав із 35 залізничних вантажних вагонів, загрузаємих пачками на території ТОВ «Інтерпайп Україна».

2. Логістичний маршрут експортної поставки:

– заказ у Укрзалізниці составу 35 універсальних вантажних вагонів та їх доставка на території ТОВ «Інтерпайп Україна»;

– загрузка партії труб в вагони в присутності представника турецького імпортера та доставка состава з території підприємства на залізничну станцію Ніжньо-Дніпровськ – вузол для формування составу на Іллічівськ;

– доставка по залізниці 35 вагонів по маршруту Дніпропетровськ – порт Іллічівськ (термінал №27) в залізничних вагонах (супровід та охорона по договору з Укрзалізницею, страхування за рахунок ТОВ «Інтерпайп Україна») – відстань 465 км, час подорожі – 8 годин;

– передача составу 35 вагонів перевізнику та митному брокеру «Black Sea Shipping Service» (м. Одеса) для митного оформлення та завантаження составу з товаром на пором і оформлення з турецьким імпортером акту здавання – прийому експортного вантажу;

– перестановка вагонів на «вузьку» колію та завантаження по під'їзним коліям на залізнично-вантажний пором в порту Іллічівськ (Україна);

– оформлення митним брокером «Black Sea Shipping Service» (м. Одеса) документів FOB та передача товарної продукції турецькому імпортеру;

– транспортування составу 35 вагонів поромом в порт Дериндже (Туреччина), розвантаження парому та доставка составу по турецькій залізниці на склад імпортера в Туреччині (оплата транспортування та страховки турецьким імпортером) – відстань 921 км (море) + 75 км (суша), час подорожі – 18 годин;

– розвантаження вагонів на складі імпортера в Туреччині та повернення порожніх вагонів поромом (тим же зворотнім рейсом) по маршруту порт Дериндже (Туреччина) – порт Іллічівськ (Україна), передача перевізником та митним брокером «Black Sea Shipping Service» (м. Одеса) в порту Іллічівська порожніх вагонів Укрзалізниці (оплата повернення порожніх вагонів із Туреччини в порт Іллічівськ – за рахунок турецького імпортера).

Варіант № 2 експортної операції:

1. При базисі поставки CIF (термінал порту Дериндже, Туреччина), експортна ціна трубної продукції в контракті підвищується на 100 USD за тону до 1050 USD за 1 тону;

2. Оплата перевезення вантажних вагонів поромом Іллічівськ–Дериндже, страхування, оплата погрузки-разгрузки вагонів з порому, оплата повернення порожніх вагонів на поромі в порт Іллічівськ – за рахунок ПАТ «Інтерпайп НТЗ», операції виконує митний брокер «Black Sea Shipping Service» (м. Одеса).

Висновки до третього розділу

Основними висновками проведеного дослідження є наступні:

1. Сумарна потужність вітчизняних трубних заводів перевищує 6 млн т готової продукції на рік, що значно перевищує внутрішнє споживання. Це визначає експортну орієнтованість галузі – Україна входить до першої десятки світових виробників сталевих труб. Обсяги продажів, а отже і виробництва більшості вітчизняних заводів визначаються експортом, оскільки внутрішній ринок споживає в останні 5 років тільки від 45% до 50% виготовленої в Україні трубної продукції.

2. Найбільшими виробниками труб в Україні 8 заводів:

а) Дніпропетровська область (5 заводів):

– «Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод»;

– «Інтерпайп Нікопольський завод Ніко-Тьюб»;

– «Інтерпайп Новомосковський трубний завод»;

– «Дніпропетровський трубний завод»;

– «Дніпропетровський металургійний завод ім. Комінтерна – Комінмет».

б) Донецька область (1 завод): «Харцизький трубний завод»;
«Маріупольський металургійний завод»;

в) Луганська область (1 завод): «Луганський трубний завод»;

3. В якості експортера трубної металопродукції ЗЕД – групи 7304 в аналізується підприємство ТОВ «Інтерпайп Україна», м. Дніпро – провідне трубопрокатне підприємство України, яке спеціалізується на виробництві безшовних та зварних труб для видобутку та транспортування продуктів нафтогазодобувної галузі, труб спеціального призначення для машинобудування та енергетичної промисловості, труб спеціального призначення для використання в інших промислових сферах, а також коліс та бандажів для залізничного транспорту.

Проведений аналіз ліквідності та фінансової стійкості підприємства

виявив наступні проблеми:

– у підприємства постійно дефіцит рівня абсолютної та строкової ліквідності, тобто нестача коштів для своєчасного розрахування з постачальниками матеріалів та послуг по кредиторській заборгованості;

– аналіз динаміки показників фінансової стійкості по джерелам покриття запасів показує кризовий фінансовий стан у 2014 та 2018 рр. та неспроможність розрахуватись за придбані запаси;

– рівень рентабельності акціонерного капіталу з 2018 р. при збитковій роботі підприємства є незадовільним, що і привело до різкого падіння біржового курсу акцій.

Таким чином, підприємство повинно шукати нові розширені ринки експортного збуту своєї продукції та знижувати собівартість випускаємої продукції, а також значно знижувати операційні та фінансові витрати.

ВИСНОВКИ

Удосконалення процесу управління якістю адміністративного менеджменту на основі удосконалення стандартів ТОВ «Інтерпайп Україна» спрямовано 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 ціллю ТОВ «Інтерпайп Україна» в області якості є досягнення лідируючого положення на ринках з виробництва високоякісної продукції, яка повністю задовольняє вимоги та очікування споживачів, шляхом суворого виконання узгоджених вимог. Тому ТОВ «Інтерпайп Україна» послідовно реалізує стратегію технічного та економічного розвитку, яка направлена на підвищення конкурентоспроможності продукції і зміцнення позицій заводу на ключових ринках. Її основні напрямки - впровадження у виробництво нових розробок, модернізація обладнання, розширення сортаменту продукції, подальше підвищення її якості, експлуатаційних та споживчих властивостей.

Проведений в кваліфікаційні роботі аналіз проблем в реалізації експортної політики ТОВ «Інтерпайп Україна» за результатами річних звітів 2012-2018 рр. показав, що основними серед них є наступні:

- а) введення квот та захистних (антидемпінгових) мит в країнах, в які експортується основний обсяг продукції підприємства;
- б) невідшкодування державою «експортного» ПДВ та «вимивання обігових коштів» у значних розмірах;
- в) заДСТУрення конкуренції на світових ринках на фоні падіння світового попиту під впливом світової фінансової кризи 2014 р. Розвиток

трубного виробництва в країнах, що є найкрупнішими споживачами продукції ТОВ «Інтерпайп Україна». Об'єктивно така ситуація провокує проблеми з реалізацією труб ТОВ «Інтерпайп Україна», найпривабливіших із погляду структури сортаменту ринку;

д) відсутність попиту на труби для машинобудування в Україні. Це пов'язано з тим, що машинобудування знаходиться в стані занепаду, нафтогазовидобувні компанії не збільшують обсягів розвідувально-бурих робіт, видобуток нафти й газу на українській території, газифікація населених пунктів ведеться повільно через відсутність коштів у служб комунального постачання, які є бюджетними організаціями, через недостатнє бюджетне фінансування;

е) зростання залізничних тарифів та цін на газ, метал позначається на збільшенні собівартості продукції, посткризова зміна кон'юнктури на світових ринках збуту суцільнокатаних коліс, бандажів та сталевих труб;

ж) нестабільна політична обстановка у країні, протистояння влади та внутрішні суперечності, труднощі у прогнозуванні економічної ситуації в державі, заДСТУрення суперечок навколо реприватизаційних процесів мають істотний вплив на зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Цей фактор також негативно впливає на ринок збуту продукції.

з) введення Росією у 2014 р. після військової анексії Криму додаткових обмежень на обсяги постачання українськими виробниками труб (до повного введення Урядом Росії ембарго на імпорт українських труб).

Оскільки збільшення обсягів експортних операцій – це головний напрямок розвитку підприємства в умовах відсутності внутрішнього попиту в Україні, то для мінімізації ризику втрати частки світового експортного ТОВ «Інтерпайп Україна» здійснює наступні заходи:

а) диверсифікація клієнтської бази шляхом виходу на раніше неосвоєні ринки зарубіжних країн. Так за останні 10 років, перелік покупців трубної продукції поповнився підприємствами Казахстану,

Туркменістану, Узбекистану, США, ОАЕ, Саудівської Аравії;

б) вдосконалення процесу виробництва (введення електросталеплавильного новітнього виробництва для переробки сталєних заготовок та металобрухту в якісні трубні заготовки світового класу), застосування новітніх технологій з метою підвищення якості продукції та закріплення лідерства ТОВ «Інтерпайп Україна» в тих сегментах, в яких підприємство працює сьогодні.

в) введення квотних обмежень на ринку Росії і захисних (антидемпінгових) мит на ринках Росії, Європи та США приводить до певної переорієнтації географії експорту трубної продукції ТОВ «Інтерпайп Україна» в Азійсько-Близькосхідний нафтоносний регіон та Північно-Африканський нафтоносний регіон.

Одним із перспективних закордонних імпортерів трубної продукції ТОВ «Інтерпайп Україна» є Туреччина, яка спільно з Азербайджаном будує трансдріатичний трубопровід (TAP) для транспортування азербайджанського газу в Європу з підключенням до Трансанатолійського трубопроводу (TANAP) або інтерконнектору Туреччина-Греція (ITG) – проект Nabucco Gas Pipeline International GmbH (консорціум Nabucco).

В проектній частині дослідження розрахована ефективність розширення обсягів експортних операцій на прикладі проекту експортної операції партії 2000 т труб з ТОВ «Інтерпайп Україна» в Туреччину по 2-х варіантах логістики експорту труб «залізнично-поромним» маршрутом без перевантажень труб:

а) варіант експортної операції № 1 (експортна ціна при базисі «FOB – борт порома Ільїчівськ – Дериндже» – 950 USD/т; розрахунковий курс – 26,5 грн / USD):

– Чистий прибуток операції становитиме – 4,9 млн грн;

– Рентабельність експортної операції відносно суми витрат собівартості та накладних витрат на експорт становитиме – 31,3%:

– При відшкодуванні державою «експортного ПДВ» – загальна

рентабельність експортної операції підвищиться до рівня 45,65%.

б) Варіант експортної операції № 2 (експортна ціна при базисі «CIF – порт Дериндже» – 1050 USD/т; розрахунковий курс – 26,5 грн / USD).

– чистий прибуток операції становитиме – 5,4 млн грн;

– рентабельність експортної операції відносно суми витрат собівартості та накладних витрат на експорт становитиме – 30,6%:

– при відшкодуванні державою «експортного ПДВ» – загальна рентабельність експортної операції підвищиться до рівня 46,12%.

Як показує спільний аналіз результатів – експортні операції варіантів № 1 і №2 за рентабельністю практично рівні, тобто можна застосовувати 2 варіанти проекту експортних операцій трубної продукції з території ТОВ «Інтерпайп Україна» в залізничних вагонах в Туреччину без перевантаження в портах Чорного моря.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в обґрунтуванні доцільності маркетингової програми розширення експортного логістичного обслуговування замовників металопродукції ТОВ «Інтерпайп Україна» на Близькому Сході при переході з FOB-умов поставки металопродукції в порт України до CIF-умов поставки металопродукції в порт замовника без перевантажень на території України та з отриманням додаткового прибутку за рахунок підвищення контрактної ціни продукції і, відповідно, «експортного» відшкодування ПДВ з бюджету.

Практична цінність отриманих результатів роботи полягає в проведенні послідовного аналізу діяльності і проблемних змін в фінансовому стані ТОВ «Інтерпайп Україна» та наданні пропозицій по переорієнтації географії експортної діяльності з ринку Росії за рахунок вільного виходу в умовах СОТ на ринки Європи, США та Близького Сходу з новою експортною продукцією – виробами з прецензійно-чистого металу нового електросталеплавильного цеху підприємства, працюючого виключно на металобрухті та чугунно-сталевій сировині металургійних заводів України, що знизить імпорتنу залежність від продукції російських металургійних заводів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аристотель. Метафизика. Соч.: в 4 т. Т. 1. ред. В. Ф. Асмус. М.: Мысль, 1976. 550 с.
2. Асмус В. Ф. Античная философия. КАТЕГОРИИ. URL: <http://www.sno.pro1.ru/lib/asmus/5-9.htm>.
3. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів. К.: Центр навч. літ., 2009. 580 с.
4. База даних Світового банку. URL: <http://data.world-bank.org/> –
5. Бахрамов Ю.М. Организация внешнеэкономической деятельности (особенности менеджмента): учеб. пособие; Санкт-Петербургский гос. технический ун-т. СПб. : Лань, 2003. 444 с.
6. Блонська В.І., Яцусь П.Ю. Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства як основний фактор ефективності його діяльності. *Науковий вісник*. 2008. №18.1. С.173-177.
7. Богатиренко К. Проблеми існування вітчизняних підприємств в умовах фінансової кризи. *Вісник КІБіТ*. 2012. №1. С. 34-37.
8. Болгарин П.М., Ілляшенко С.М. Аналіз ринкових можливостей розвитку трубопрокатного виробництва на ПАТ «СМНВО ім. М.В. Фрунзе». *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 13-33.
9. Босак А.О., Григор'єв Р.Д., Бала О.Ю. Технологія зовнішньоекономічних операцій і міжнародні інформаційні системи: Навч. посібник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 180 с.
10. Брошюра-каталог «Приводя мир в движение». URL: <http://interpipe.biz/upload/catalog/2014052423514233a51ddae1155e2ee1f9cd5d2585ff21.pdf>.
11. Ван Ассен М., Ван ден Берг Г., Питерсма П. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер: учебное

издание: под ред. Ю.А. Серова, Т.В. Мезина, Е.В. Денюкова. Москва: БИНОМ; Лаборатория знаний, 2016. 319 с.

12. Васин С. Г. Управление качеством. Всеобщий подход: учебник. М.: Юрайт, 2017. 404 с. URL: http://stud.com.ua/53637/menedzhment/upravlinnya_yakistyu.

13. Великий тлумачний словник сучасної української мови: уклад. і голов. ред. Бусел В. Т. Київ; Ірпінь: Перун, 2002. 1440 с.

14. Волкова А.В. Рынок стальных труб. Национальный исследовательский университет. *Высшая школа экономики*. URL: <https://dcenter.hse.ru/data/2017/08/30/202017.pdf>.

15. Воробйов С.Л. Пріоритети та інструменти модернізації металургійної галузі України. *Стратегічні пріоритети: науково-аналітичний щоквартальний збірник Національного інституту стратегічних досліджень*. К., 2012. №4 (25). С. 118-124.

16. Воронкова В.Г. Соціально-економічне прогнозування. Начальний посібник. К.: Д «Професіонал». 2004. 288с.

17. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г. Попов О.М. та ін. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник /Під ред. д.ф.н., проф. Воронкової В.Г. К.: ВД «Професіонал», 2006. 576 с.

18. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Желябін В.О., Ажажа М.А. Основи підприємництва: теорія та практикум. Навчальний посібник. Львів: Магнолія 2006, 2009. 454 с.

19. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Капустіна Т.А. Бізнес-планування. Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА напряму 0306 спеціальності 6.030601 «Менеджмент організацій» денної та заочної форм навчання. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2009. 110 с.

20. Гегель Г. В. Ф. Наука логики. Энциклопедия философских наук: в 3 т. М.: Мысль, 1974. Т. 1. 452 с.

21. Георгіаді Н.Г., Передало Х.С., Князь С.В. Основи зовнішньоекономічної діяльності.: Навч.-метод. посібник. 2-ге вид. Львів:

Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2009. 236 с.

22. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. N 436-IV //Із змінами, внесеними Законами України станом на N 5480-VI від 06.11.2012 . URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-2003%>.

23. Гребельник О.П. Митно-тарифне регулювання зовнішньоекономічної діяльності: Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 696 с.

24. Гринкевич С.С., Сало О.Ю. Підходи до визначення сутності економічної категорії «ефективність зовнішньоекономічної діяльності» підприємств. *Наук. вісн. НЛТУ України: Зб. наук.–техн. праць*. Львів: НЛТУ України. 2008. Вип. 18. С. 170-175.

25. Гусаров В.М. Теория статистики: Учебн. пособие для вузов. М.: Аудит, ЮНИТИ. 2000. 247 с.

26. Деловая Турция. Справочник. М.: ПОЛПРЕД Справочники, 2011. 344 с.

27. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми и процессами. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 419 с.

28. Демьяненко А.Г. Формирование модели комплексного анализа эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия. *Економіка, фінанси, право*. 2011. № 2. С. 22-28.

29. Деякі питання здійснення державного контролю товарів, що переміщуються через митний кордон України. Постанова КМУ від 5 жовтня 2011 № 1031 (Із змінами і доповненнями, внесеними постановою Кабінету Міністрів України від 21 травня 2012 р. N 452)

30. Дєєва Н.М. Управління корпоративними фінансами. Навчальний посібник.. К.: Центр учбової літератури, 2007. 200 с.

31. Джордж С., Ваймерскірх А. Всеобщее управление качеством. TQM. Стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях: пер. с англ. СПб: Виктория плюс, 2002. 253 с.

32. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч посіб. К.: Знання 2006. 462 с.
33. Довідковий Інтернет сайт будівельного порталу iBUD UA URL: [http://ibud.ua/ua/statya/kontur-zazemleniya-konstruktsiya-vybor-zazem lite-lya](http://ibud.ua/ua/statya/kontur-zazemleniya-konstruktsiya-vybor-zazem-lite-lya) – 100857.
34. Економічний аналіз (конспект). Галерея фінансової літератури “Фінгал”. 2018. URL: [http:// ngal.com.ua/content/view/1341/39/](http://ngal.com.ua/content/view/1341/39/).
35. ЕЭК продлила антидемпинговые пошлины на стальные трубы из Украины. Интерфакс. URL: <http://www.interfax.ru/business/511707>.
36. Забродська Г. І. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Електрон. дані. Х.: ХДУХТ, 2017. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2609/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%90%D0%9C.%2Bdoc.pdf>
37. Зовнішня торгівля Туреччини. URL: <http://www.intracen.org/country/turkey/>
38. Ильяшенко С.Н. Анализ рыночных возможностей инновационного развития предприятия в условиях нечеткой оценки факторов внешней и внутренней среды. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2010. №1. С. 97-102.
39. Інтернет – сайт АвтоТрансИнфо (інформація о грузоперевозках и для грузоперевозок). URL: <http://ati.su/Trace/>
40. Исикава К. Японские методы управления качеством: сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1988. 215 с.
41. Ілляшенко С.М. Аналіз ринкових можливостей і потенціалу інноваційного розвитку організації на базі екологічних інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 229-241.
42. Інтернет-сайт розрахунку морських маршрутів між портами світу URL: <http://www.searate.com>
43. Інформаційно-аналітичний Інтернет-сайт міжнародної торгово-

економічної інформації «Tradingeconomics» URL:
<http://ru.tradingeconomics.com/turkey/gdp> .

44. Клуноко Н. С. Проблеми адаптації підприємств металургійного комплексу до умов сучасного ринкового середовища. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25(2). С. 27-41. URL:
[http://nbuv.gov.ua/j-pdf/estmeri_2013_25\(2\)__5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/estmeri_2013_25(2)__5.pdf)

45. Корженко В. В. Парадигмально-ціннісні орієнтири суспільного поступу та публічне управління. Державне будівництво: електрон. фах. вид. Харків: Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2016. № 1. URL:
<http://kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2016-1/doc/2/03.pdf>.

46. Крилова Н.В. Управління міжнародними торговельними операціями: навч. посібник. Міжрегіональна Акад. упр. персоналом. К. : МАУП, 2008. 231 с.

47. Куда впадает «Волга». Коммерсантъ. URL:
<https://www.kommersant.ru/doc/492461>.

48. Кузьмін О.С. Планування, організування та мотивування зовнішньо-економічної діяльності: Навчальний посібник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2009. 324 с.

49. Марехін С. В. Всеохоплююче управління якістю в органах влади: особливості впровадження. *Вісник Нац. ун-ту цивіл. захисту України. Серія “Держ. управління”*: зб. наук. пр. Харків: Вид-во НУЦЗУ. 2016. Вип. 2 (5). С. 117–123.

50. Митний кодекс України від 13 березня 2012 р. № 4495-VI. Із змінами, внесеними згідно із Законами станом № 5076-VI від 05.07.2012 URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>

51. Міжнародний менеджмент: конспект лекц. URL:
http://bookwu.net/book_mizhnarodnijmenedzhment_1054/.

52. Нив Генри. Пространство доктора Деминга. Принципы построения устойчивого бизнеса: пер. с англ. Ю. Рубаника, Ю. Адлера, В. Шпера. М.: Альпина Бизнес Букс. 2005. 370 с.

53. Нічітайлова Н. С. Концепція кайзер як мало витратний інструмент впровадження системи екологічного менеджменту. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №3 (2). С. 157–161.

54. Новікова М. М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент)ю Харків. нац. ун-т міськ. госп–ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2016. 98 с.

55. Новые концепции ресурсосбережения в производстве стали. *XIV Международный конгресс сталеплавильщиков и производителей металла: сборник трудов*. URL: <http://xn--h1aagiciqk.xn--p1ai/novye-kontseptsiioresosberezheniya-v-proizvodstve-stali>.

56. Облікова ставка НБУ. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/nbu/refinance>.

57. Офіційний Інтернет-сайт Державного комітету статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

58. Офіційний сайт Всесвітньої асоціації виробників сталі URL: <http://www.worldsteel.org/statistics/>

59. Офіційний Інтернет-сайт «Укрзалізниця». URL: <http://www.uz.gov.ua>

60. Офіційний Інтернет-сайт державної митної служби України URL: <http://www.customs.gov.ua>

61. Офіційний Інтернет-сайт ДП «Держзовнішін-форм» – провідний інформаційно-аналітичний та експертний центр України у сфері зовнішньої торгівлі, створений Міністерством зовнішньоекономічних зв'язків та торгівлі України. URL: <http://www.ukrdzi.com/>

62. Офіційний Інтернет-сайт Іллічівський морський торговельний порт URL: <http://port.imtp.ilyichevsk.odessa.ua>.

63. Офіційний Інтернет-сайт компанії дистрибьютора Aydin Boru (Турція). URL: <http://www.aydinboru.com/Default.aspx>

64. Офіційний Інтернет-сайт митного перевізника та митного брокера

«Black Sea Shipping Service» (Одеса). URL: http://www.bsss-group.com.ua/services/railway_transport/ –

65. Офіційний Інтернет-сайт судоходної компанії УкрФеррі (м. Одеса). URL: <http://www.ukrferry.com/>

66. Офіційний Інтернет-сайт фондової біржі «Українська біржа» URL: <http://www.ux.com.ua>

67. Офіційний сайт Державного комісії з цінних паперів та фондового ринку України. URL: <http://www.smida.gov.ua>

68. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://me.kmu.gov.ua/control/uk/index> .

69. Офіційний сайт ПАТ «Інтерпайп НТЗ». URL: <http://www.interpipe.biz>

70. Пахомова І.Г., Ващенко Є.О. Сучасний стан фондових бірж України. Ефективна економіка. 2017. № 11.

71. Пономарьов С. В. Управління якістю продукції. Інструменти и методи менеджменту якості : навч. посіб. М.: РВА «Стандарти і якість», 2005. 248 с.

72. Почему производство труб в Украине сокращается. Дело. URL: <https://delo.ua/business/pochemuproizvodstvo-trub-v-ukraine-sokraschaetsja-324841>.

73. Про затвердження Збірника тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом у межах України та пов'язані з ними послуги та коефіцієнтів, що застосовуються до Збірника тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом у межах України та пов'язані з ними послуги. Наказ Міністерства транспорту та зв'язку України від 26.03.2009 N 317 (Із змінами, внесеними згідно з Наказами Міністерства інфраструктури N 569 від 21.09.2012). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0340-09>

74. Про затвердження Положення про митні декларації – Постанова КМУ від 21 травня 2012 р. № 450 URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/450-2012-%D0%BF>

75. Про затвердження Положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів). Наказ Мінекономіки та з питань європейської інтеграції від 06.09.2001, №201. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=201-2001%..>

76. Про затвердження Порядку ведення обліку суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності в митних органах. Наказ Держмитслужби України від 31.05.1996 № 237. URL: режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0512342-12>

77. Про затвердження Порядку виконання митних формальностей при здійсненні митного оформлення товарів із застосуванням митної декларації на бланку єдиного адміністративного документа. Наказ Міністерства фінансів України 30.05.2012 № 63. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1360-12>

78. Про зовнішньоекономічну діяльність – Закон України від 16 квітня 1991р. N 959-XII /із змінами і доповненнями, внесеними Законами України станом N 5060-VI від 05.07.2012. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=959-1991%..>

79. Про Митний тариф України – Закон України від 19 вересня 2013 р.

80. Про ратифікацію Протоколу про вступ України до Світової організації торгівлі – Закон України від 10 квітня 2008 р. N 250-VI. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=250-2008%..>

81. Продуктовий ряд «Інтерпайп НТЗ». Офіційний сайт «Інтерпайп НТЗ». URL: <http://ntrp.interpipe.biz/about/about>.

82. Работа в компании «Інтерпайп». Офіційний сайт «Інтерпайп». URL: http://interpipe.biz/career/whyinterpipe/Rabota_v_kompanii.

83. Руководство по системе управления качеством в ПАТ «Інтерпайп НТЗ» URL: <http://interpipe.biz/files/Guideness%20quality%20management%20rus.pdf>

84. Список стран по ВВП (ППС) на душу населения. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%BB%D0%B5%D0%BD%D0%>

B8%D1%8F.

85. Список стран по ВВП (ППС) URL: [http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%_\(%D0%9F%D0%9F%D0%A1\)](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%_(%D0%9F%D0%9F%D0%A1)).

86. Сталінська О.В. Оцінка ефективності стратегій розвитку металургійних підприємств. *Сборник научных трудов «Вестник НТУ «ХПИ»: Технічний прогрес та ефективність виробництва №5*. Вестник НТУ «ХПИ», 2010. С.156-164

87. Строкович Г. В. Якість функціонування підприємства: внутрішні та зовнішні аспекти: монографія. Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2010. 212 с.

88. Транспортная компания Укрферри, Украина URL: <http://www.ukrferry.com/rus/schedules/ilyichevsk-derince.php>

89. Турецкий статистический институт URL: <http://www.turkstat.gov.tr/>

90. Управління експортним потенціалом України: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А.А. Мазаракі ; Київ. нац. торг.–екон. ун-т. К. : Київ. нац.торг.–екон. ун-т, 2007. 210 с.

91. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: навч. посіб. для вищ. навч. закладів: за ред. Ю.В. Орловської; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Придніпровська держ. акад. буд-ва та архіт.». Дніпропетровськ: ПДАБА, 2010. 302 с.

92. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч.посібник: 2-ге вид. випр. і доп. За заг. ред. А. І. Кредісова. К.: ВІРА-Р, 2002. 552 с.

93. ФАС России усмотрела в действиях Выксунского металлургического завода признаки нарушения антимонопольного законодательства. Столица Нижний. URL: <http://stnmedia.ru/news/7866>.

94. Человеческий фактор при постановке системы качества: URL: http://www.big.spb.ru/consulting/consulting_projects/qualiti/people_factor.shtml.

95. Шевельова Д.В. Формы внешнеэкономической экспансии предприятия. *Стратегия развития фирмы. Сборник статей*. Спб.: СпбГУЭФ, 2000. С. 76 – 82

96. Шкурупій О.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Навчальний посібник. К: ЦУЛ, 2012. 304 с.
97. Щербанин Ю.А. Мировая экономика: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 318 с.
98. Щорічна звітність Інтерпайп НТЗ. Сміда. URL: <https://smida.gov.ua/about>.
99. Яковлев А.И. Усовершенствование методов определения эффективности внешнеэкономической деятельности. *Финансы Украины*. 2008. № 9. С. 28-34.
100. Яковлев Ю.П. Міжнародна торгівля: практикум: навч. посібник. К. : Кондор, 2008. 379 с.
101. Hill T., Westbrook R. SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long Range Planning*. 1997. Vol. 30, № 1. P. 46–52. URL: http://www.ftms.edu.my/Hill_Westbrook_1997.pdf.
102. History of SWOT Analysis. Marketing Teacher. URL: <http://www.marketingteacher.com/history-of-swotanalysis>.
103. Lapsley I. New Public Management : The Cruellest Invention of the Human Spirit? *Abacus*. 2009. Vol. 45, issue 1. P. 1–21.
104. Monthly crude steel production. World Steel Association. URL: <https://www.worldsteel.org/en>.
105. SO 8402-94. Управление качеством и обеспечение качества: словарь. URL : <http://www.internet-law.ru/stroyka/doc/5812/>.
106. Swiss J. E. Adapting Total Quality Management (TQM) to Government. *Public Administration Review*. 1992. № 52(4). P. 356–362.
107. SWOT analysis. *The Economist*. URL: <https://www.economist.com/node/14301503>.
108. SWOT Analysis: What It Is and When to Use It. *Business News Daily*. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>.