

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес-технології та економіка
(повне найменування інституту, факультету)
Бізнес та управління
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

Магістр
(ступінь вищої освіти)

на тему Формування механізму забезпечення
концентрації грошових коштів
промислового підприємства

Виконав: студент(ка) 2 курсу, групи БТЕ -13/3а

Спеціальності 076 Підприємство
(код і найменування спеціальності)
та торгівлі.

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка підприємства
Романовський І. І.
(прізвище та ініціали)

Керівник Харченко А. В.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Сеченов А. Т.
(прізвище та ініціали)

Форма № 25

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Фкультет Бізнес технологій та економіки
Федра Бізнес та управління
Ушнь вищої освіти магістр
Спеціальність 076 Підприємництво та торівне.
(код і найменування)
Звітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Бтм У
Шкаленко А. М.
« » 20 року

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Рашевського Івана Леонідовича
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

Тема проєкту (роботи) Формування механізму забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства
Рівник проєкту (роботи) К. В. Н., спец. Шкаленко А. В.
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

Зверджені наказом закладу вищої освіти від «03» листопада 2024 року № 395

Строк подання студентом проєкту (роботи) 10 грудня 2024 року

Вихідні дані до проєкту (роботи) Законодавчі та нормативні акти, наукова та першоджерельна література, статистичні та фінансові звітності ПАТ «Інтергаз НЗ».

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно зробити) Непрямі способи конкурентоспроможності підприємства а саме господарювання, проведення конкурентного аналізу ключових показників конкурентоспроможності ПАТ «Інтергаз НЗ» на запропоновані існуючі рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності ПАТ «Інтергаз НЗ»

Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість аркушів, плакатів)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

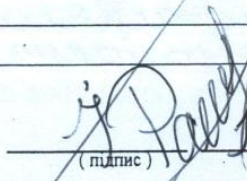
Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	приймав виконане завдання
1,2,3	К.Е.Н., доц. Халемко А.В.		

7. Дата видачі завдання « _____ » _____ 20__ року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Приміт
1	Підбір наукових джерел і оформлення роботи.	20.09.24	
2	Виконання першого розділу	15.10.24	
3	Виконання другого розділу	05.11.24	
4	Виконання третього розділу	19.11.24	
5	Робота над календарним і контроль	03.12.24	

Студент(ка)

 (підпис) Іван Рамевський (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи)

 (підпис) Анна Халемко (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 124 с., 8 рис., 47 табл., 3 додатки, 40 літературних джерел.

Основна мета дослідження полягає у всебічному аналізі теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю, а також розробці практичних рекомендацій для її підвищення на прикладі конкретного підприємства – ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». Це завдання є актуальним, особливо в контексті сучасної ринкової економіки, де здатність підприємства зберігати конкурентоспроможність є визначальним фактором його довгострокового успіху.

Об'єктом та предметом дослідження є конкурентна діяльність на ринку. Це дозволить охопити як внутрішні (вітчизняні), так і міжнародні ринки, що робить роботу актуальною для сучасних глобалізованих умов.

Предметом дослідження є методологічні підходи до управління конкурентоспроможністю. Це вдалий вибір, адже дозволяє зосередитися на систематичних аспектах управління і підвищення конкурентоспроможності через вдосконалення внутрішніх процесів.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у роботі завдань було використано систему методів наукового дослідження.

Кількісні та якісні методи оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, тобто їх конкурентоспроможності та конкурентної позиції та конкурентної позиції. Використання як кількісних, так і якісних методів дозволяє комплексно оцінити конкурентоспроможність. Ось деякі з основних методів:

Порівняльний аналіз – для аналізу позицій підприємства відносно конкурентів.

Фінансовий і економічний аналіз – дає змогу оцінити фінансове становище компанії, зокрема показники, що впливають на її конкурентоспроможність.

Внутрішній та зовнішній аналіз — дозволяє виявити чинники, що впливають на конкурентоспроможність, як зсередини компанії, так і ззовні, тобто на ринку.

Структура та зміст. Робота включає аналіз теоретичних основ, вивчення методів оцінки конкурентоспроможності та аналіз ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» як практичного прикладу. Ви також приділяєте увагу безпеці праці, що є важливим аспектом, адже вона може впливати на ефективність та продуктивність підприємства.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, РИНОК,
КОНКУРЕНТИ, ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ, ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ,
ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, КОНКУРЕНТНИЙ
АНАЛІЗ, КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ, ПЕРЕВАГИ,
КОНКУРЕНЦІЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.	12
1.1 Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства	12
1.2. Вивчення кількісних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства	22
1.3. Дослідження ключових якісних та графічних методів оцінки. конкурентної позиції суб'єктів господарювання на ринку	38
Висновок до 1 розділу	45
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».....	48
2.1. Загальна, технічна та економічна характеристика ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».....	48
2.2. Конкурентний аналіз ключових показників конкурентоспроможності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».	62
2.3. Аналіз потенціалу та конкурентних можливостей ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».....	74
Висновок до 2 розділу	80
РОЗДІЛ 3. ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»	82
3.1. Конкретизація векторів підвищення конкурентоспроможності на основі аналізу внутрішнього середовища.....	82
3.2. Підвищення конкурентоспроможності підприємств у зовнішньоекономічній діяльності	89
3.3. Інноваційні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»	97
3.4. Основні ризики в конкурентній діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»	102
3.5. Вірогідні перспективи подальшого розвитку ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».....	103

Висновок до 3 розділу	104
ВИСНОВОК.....	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109
ДОДАТКИ.....	113

ВСТУП

Актуальність роботи. Сучасний стан української економіки потребує вирішення фундаментальних питань. Для того, щоб країна ефективно увійшла в міжнародну економічну систему, необхідно терміново вирішити низку економічних проблем і суперечностей. Серед багатьох проблем, що постають перед економічними структурами України в умовах всебічної міжнародної інтеграції, першочерговим є питання набуття українськими підприємствами конкурентоспроможності на всіх світових ринках.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є синонімом сукупності знань про принципи, методи і технології формування конкурентних переваг і забезпечення на цій основі життєздатності підприємств як суб'єктів господарювання. На сучасному етапі наявність конкурентних переваг підприємства є необхідною умовою його виживання на ринку.

Висока конкурентоспроможність підприємства має свідчити про ефективність його функціонування, гнучкість до змін у зовнішньому середовищі, високу якість продукції та відповідну цінову політику, сприятливе сприйняття брендів та торгових марок підприємства споживачами, високий рівень кваліфікації персоналу тощо. Саме тому питання удосконалення теоретичного обґрунтування конкурентних стратегій та методичних рекомендацій щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах перехідної економіки є надзвичайно актуальним.

Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах є однією з характеристик, що визначають ефективність його господарської діяльності та потенціал подальшого розвитку. Важливим елементом системи підтримки конкурентоспроможності підприємств на належному рівні та забезпечення ефективності їх господарської діяльності є її оцінка. У результаті детального дослідження вищезазначених підходів у цій статті сформовано систему методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, визначено сильні та слабкі сторони основних груп методів та продемонстровано необхідність використання комплексу методів, що враховують специфіку господарської

діяльності конкретного підприємства з метою більш повної оцінки його конкурентоспроможності.

Важливим елементом системи забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємств та ефективного здійснення їх господарської діяльності як на внутрішньому (національному), так і на зовнішньому ринках є її оцінка. Процес оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяє виявити сильні та слабкі сторони його діяльності, приховані можливості та потенційні загрози, і в кінцевому підсумку дає можливість ефективно планувати та розвивати діяльність, спираючись на свої конкурентні переваги. З огляду на вищезазначене, тема даної роботи є актуальною сьогодні, в період економічної кризи, спаду виробництва та реформування нашої економіки.

Об'єкт дослідження – конкурентоспроможність промислового підприємства.

Предмет дослідження – формування механізму забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства.

Мета дослідження – розгляд теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю та розробка практичних рекомендацій для її покращення.

Завдання дослідження:

- розкриття понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність» і аналіз ролі управління цими процесами;
- аналіз кількісних та якісних методів оцінки конкурентоспроможності, що надасть широке розуміння інструментів вимірювання;
- дослідження внутрішніх показників конкурентоспроможності на прикладі ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», що дозволяє оцінити ефективність діяльності компанії;
- вивчення ринкової долі та конкурентного положення компанії щодо основних конкурентів;

- виявлення сильних та слабких сторін компанії, що допоможе в розробці цільових рекомендацій;
- розробка заходів для удосконалення управління конкурентоспроможністю.

Методи дослідження: аналіз, класифікація, систематизація, порівняння й узагальнення матеріалів праць щодо різних поглядів досліджуваної проблеми.

Науково-теоретична основа роботи включає праці як українських, так і зарубіжних дослідників, що сприяє всебічному охопленню теми. Робота базується на теоретичних підходах таких видатних вчених, як М. Портер, А. Сміт, І. Ансофф, а також українських науковців: Г. Б. Клейнера, Т. І. Гончарука, Т. В. Миролубової, В. Мельникова, що додає значущості дослідженню.

Практична база дослідження складається з фінансової та статистичної звітності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та його конкурентів, що дозволяє зробити реалістичний та достовірний аналіз.

Структура роботи: три розділи, вступ, висновки, перелік використаних джерел і додатки, що відповідає стандартним вимогам до кваліфікаційних робіт і дозволяє логічно представити результати дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства

Для реформування економіки України з метою створення повноцінного конкурентного середовища та розвитку конкурентних відносин необхідне ретельне дослідження таких концепцій, як «конкуренція», «конкурентні переваги» та «конкурентоспроможність підприємства». Для точного розуміння терміну «конкурентоспроможність» варто спершу детально ознайомитися з поняттям «конкуренція».

Конкуренція (від лат. *concurrere* — зіштовхуватись) є економічним процесом взаємодії, взаємозв'язку та боротьби між суб'єктами господарювання, які функціонують на ринку для забезпечення кращих можливостей збуту власної продукції, задоволення споживчих потреб і максимізації прибутку. Конкуренція виступає ключовою рушійною силою ринкових відносин, а сама продукція є інструментом конкурентної боротьби.

Конкуренція є об'єктивним економічним законом розвиненого товарного виробництва, дія якого змушує товаровиробників підвищувати продуктивність праці, розширювати обсяги виробництва, пришвидшувати науково-технічний прогрес, упроваджувати нові організаційні форми виробництва тощо. Дія багатьох економічних законів виявляється через примусовий характер конкурентної боротьби, що робить конкуренцію важливою рушійною силою економічного розвитку та складовою частиною господарського механізму економічної системи.

Наведемо визначення конкуренції різними авторами в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення терміну «конкуренція» різними вченими-економістами

Автор твердження	Визначення твердження конкуренції
Фрідріх А. фон Хайек	Процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання.
Й. Шумпетер	Як суперництво старого з новим, тобто з новими технологіями, новими формами організації, новими товарами та ін.
А. Ю. Юданов	Боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на недоступних сегментах ринку.
Ф. Найт	Як ситуація, в якій конкуруючих одиниць багато й вони незалежні.
К. Р. Макконел, С. Л. Брю	Наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його.
П. Хейне	Є прагнення якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідких благ.
М. Портер	Динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й ринкові сегменти.
Адам Сміт	Один із перших, хто докладно описав поняття конкуренції. Положення «невидимої руки». Як складова частина господарського механізму, конкуренція діє через попит, пропозицію та ціни. Розглядав конкуренцію як суперництво між продавцями та покупцями за найбільш вигідні умови продажу і купівлі відповідно.
Р. А. Фатхутдинов	Процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах.
Г. Л. Азоєв	Суперництво на якому-небудь поприщі між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети.

Отже, конкуренція є складним та високочутливим механізмом, здатним оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Гнучкість цього механізму виявляється у швидкому реагуванні на зміну умов.

Конкуренція — це фундаментальна характеристика ринку та інструмент регулювання виробничих процесів. Вона відображає сукупність відносин між виробниками щодо встановлення цін, обсягів пропозиції товарів, а також задоволення споживчих потреб.

З розвитком конкурентних відносин виникла потреба у визначенні понять «конкурентоспроможність» та «змагальність» як товарів, так і підприємств. Основні методи конкуренції представлені на рис. 1.1.

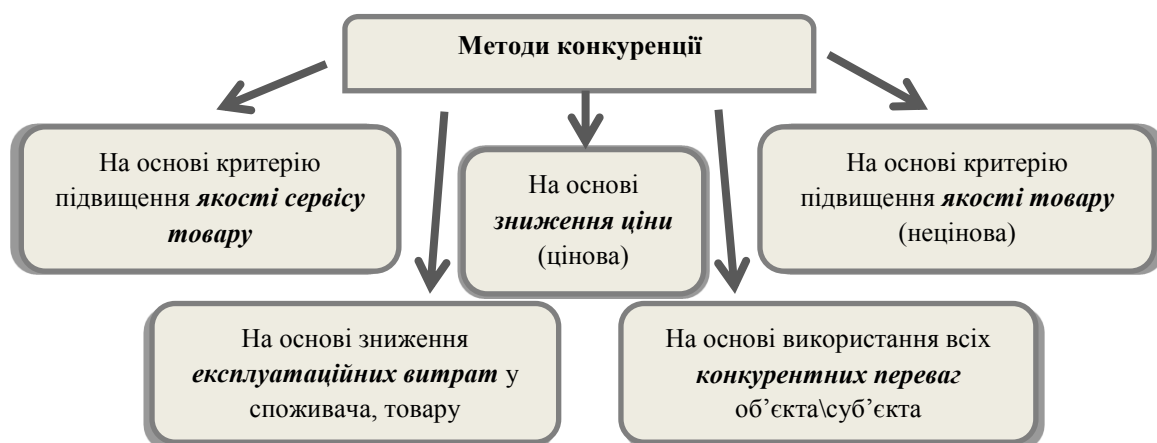


Рисунок 1.1 – Методи конкуренції

У табл. 1.2 наведено діючі типи конкуренції та їх характеристика.

Таблиця 1.2 – Моделі конкуренції

Назва типу конкуренції	Визначення типу конкуренції
Міжгалузєва	Конкуренція між виробниками в різних галузях за більш вигідне використання капіталу. Іншими словами, закон про те, що один і той самий капітал повинен приносити однаковий прибуток, незалежно від того, в якій галузі він використовується, діє і тут. Механізмом дії цього закону є перетікання капіталу з менш прибуткових галузей у більш прибуткові..
Монополістична (недосконала)	Вона займає проміжне місце між чистою конкуренцією та монополією. Конкурентів багато, і їхні сили збалансовані. Однак їхні продукти диференційовані. Тобто, з точки зору покупця, вони мають відмінну якість, яка визнається ринком в цілому.
Внутрішньогалузева	Конкуренція між виробниками в одній галузі, що виробляють однотипні товари, за найбільш вигідний збут і прибуток. Це перша і основна ланка в загальному механізмі ринкової конкуренції.
Олігополістична	Вона виникає тоді, коли кількість підприємств невелика, ступінь контролю над цінами залежить від ступеня координації між ними, переважає нецінова конкуренція та існують значні перешкоди для ведення бізнесу.
Чиста (досконала)	Ринок характеризується існуванням великої групи продавців і великої групи покупців, жодна з яких не має достатньої влади, щоб впливати на ціни. Товари мають чітко визначені характеристики, є повністю взаємозамінними і продаються за цінами, що визначаються виключно співвідношенням попиту та пропозиції.
Чиста монополія	Наявність однієї компанії, яка виробляє унікальну продукцію і не має ефективних замінників; важливий контроль цін; попит нееластичний; вхід інших компаній в галузь заблокований.

Конкуренція є основною рушійною силою ринкових відносин і всієї економіки загалом, діючи як своєрідний «фільтр», що забезпечує виживання лише життєздатних учасників ринку. Споживачі, постачальники, нові ринкові гравці та товари-замінники — усі ці елементи є конкурентами, які в різній мірі впливають на галузеву динаміку. Цей підхід значно розвинув професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер, зробивши суттєвий внесок у теорію конкуренції [7]. Згідно з його теорією, конкуренція в будь-якій економічній сфері визначається взаємодією п'яти ключових сил.

На рис. 1.2 представлено модель «п'яти сил конкуренції» Майкла Портера, яка демонструє, як ці елементи взаємодіють, формуючи єдиний конкурентний механізм. Ця модель наочно ілюструє процес формування конкурентного середовища.

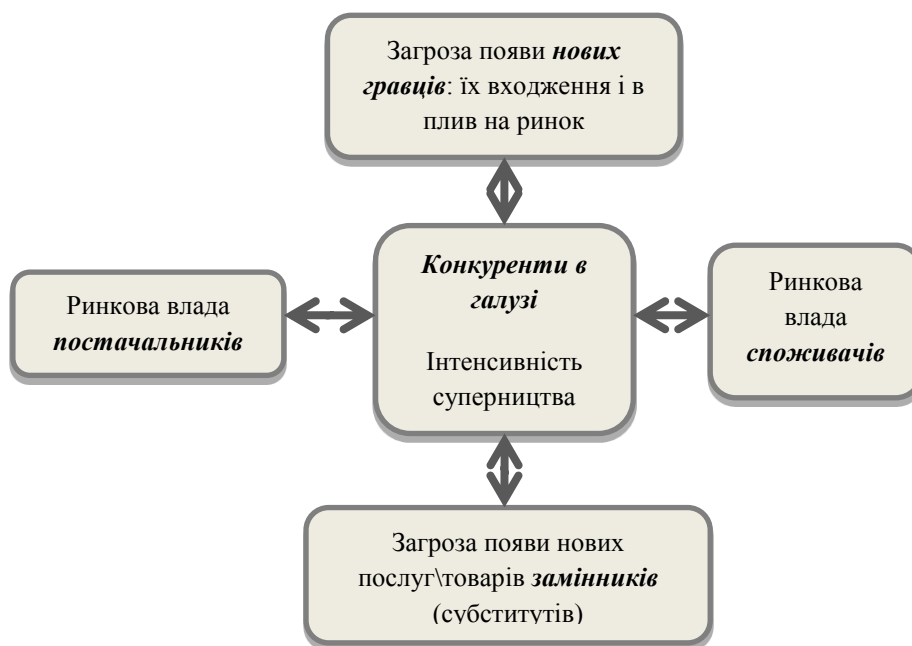


Рисунок 1.2 – П'ять рушійних сил конкуренції за методикою М. Портером

На основі проаналізованої схеми можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства передбачає його здатність до ефективної економічної взаємодії зі споживачами, постачальниками та

конкурентами. Взаємодія зі споживачами відбувається через купівлю-продаж продукції; з постачальниками — через купівлю-продаж ресурсів, необхідних для виробничих процесів; з конкурентами — через комплекс організаційних заходів, що забезпечують поточну й стратегічну активність компанії в конкурентному середовищі. Це підкреслює значення суб'єкта управління — менеджменту компанії, особливо на рівні вищого керівництва, у підтримці її конкурентоспроможності. У табл. 1.3 проаналізовано кожену силу окремо.

Таблиця 1.3 – Аналіз п'яти конкурентних сил за моделлю М. Портера.

Аналіз сили, фактори та умови	Опис
1	2
1. Влада споживачів	
Аналіз впливу факторів споживчого ринку	Оскільки покупці є споживачами готової продукції, вони можуть впливати на конкурентоспроможність продукції на ринку, задовольняючи власні потреби. Споживачі можуть посилити конкуренцію, підвищуючи свої вимоги до якості продукції та рівня обслуговування, а також чинячи тиск на рівень цін.
Умови для зростання споживчої активності	– рівень концентрації споживачів пов'язаний з рівнем концентрації компанії; – продукти на ринку не мають власної унікальності, і покупець вільно перемикається між ними; – товари, придбані в галузі, стандартні або недиференційовані; покупці впевнені, що вони завжди можуть знайти альтернативного постачальника і можуть грати з однією компанією в залежності від другої; – товари, придбані в галузі, є невід'ємною частиною продукту клієнта і становлять значну частку його вартості.
2. Влада постачальників	
Фактори, що збільшують силу постачальника	– його продукція є більш диференційованою або навіть унікальною; – йому не доводиться конкурувати з іншими постачальниками продукції, що продається в його галузі; – йому не доводиться конкурувати з іншими продуктами, що продаються в його галузі; – йому не потрібно конкурувати з постачальниками інших товарів, що продаються в його галузі; – йому не потрібно конкурувати з постачальниками інших товарів, що продаються в його галузі; – йому не потрібно конкурувати з постачальниками інших товарів, що продаються в його галузі; – існує ризик інтеграції в діяльність інших компаній у тій самій галузі (постачальники можуть відкрити аналогічні напрямки бізнесу); – постачання ресурсів контролюється невеликою кількістю компаній, більшість з яких зосереджені в одному місці.
Аналіз впливу домінування постачальників на	Постачальники сировини, послуг та ресурсів можуть впливати на учасників галузі в торгівлі, обирати клієнтів для співпраці та впливати на загальну роботу підприємства. Вони можуть підвищувати ціни або знижувати якість товарів і послуг, які вони надають, що може призвести до зростання цін на кінцеву продукцію та збільшення виробничих витрат. Крім того, прибутковість галузі від продажу товарів і послуг знизиться, якщо вони не зможуть підняти роздрібну ціну кінцевого продукту на рівень, співставний з підвищенням ціни на сировину.

Продовження таблиці 1.3

1	2
3.Товари-замінники	
Аналіз впливу появи товарів-замінників	Замінники обмежують потенціал зростання цін на ринку. У багатьох випадках замінники впливають на верхню межу ринкових цін і знижують прибутковість компаній, які стикаються з вищими виробничими та сировинними витратами. Учасники ринку стикаються з такими ситуаціями: низька прибутковість та обмежене зростання, доки учасники ринку не покращать якість своєї продукції та не диференціюють її від замінників.
4. Потенціал нових учасників галузі	
Аналіз впливу появи нових гравців на ринку	У багатьох випадках поява нових гравців на ринку означає появу нових виробничих потужностей, нових технологій, нових інноваційних підходів та інших важливих ресурсів, які самі по собі впливають на галузь, змінюють поведінку споживачів і встановлюють нові стандарти для існуючих гравців.
Фактори, що впливають на бар'єри входу:	– Економія за рахунок масштабу; – Диференціація продукції і впізнаваність бренду; – Потреба в капіталі; – Високі постійні витрати; – Доступ до каналів збуту; – Додаткові загрози (здатність існуючих гравців знижувати ціни для підтримки ринку; додаткова доступність, резервні потужності виробничих потужностей і невикористовувані джерела фінансування; можливість знизити витрати на споживання і дистрибуцію).
5.Конкуренція в галузі	
Умови інтенсивної конкуренції	Наявність великої кількості конкурентів, обороти яких можна порівняти; – Можливість постійного перерозподілу частки ринку між конкурентами через повільне або навіть зниження темпів зростання ринку; – Відсутність диференціації продукту, що не дозволяє одному гравцеві закріпити за собою покупця і захиститися від можливості розмивання його споживчої бази іншим гравцем; – Відсутність диференціації продукту, що не дозволяє одному гравцеві закріпити за собою покупця і захиститися від можливості розмивання його споживчої бази іншим гравцем; – Високі постійні витрати або швидкопсувний продукт, що змушує знижувати ціни та заморожувати запаси; – Високі постійні витрати або швидкопсувний продукт, що змушує знижувати ціни та заморожувати запаси; – Високі постійні витрати або швидкопсувний продукт, що змушує знижувати ціни та заморожувати запаси; – Швидке розширення виробничих потужностей порушує баланс попиту та пропозиції, що призводить до перевиробництва та падіння цін; Високі бар'єри для входу змушують гравців з низькою рентабельністю залишатися в галузі, навіть якщо їхні прибутки низькі або від'ємні, створюючи надлишкові потужності та зменшуючи прибутки успішних гравців.
Аналіз впливу конкуренції	Змагання між існуючими конкурентами зводиться до бажання завоювати «місце під сонцем» будь-якими засобами. Внутрішньогалузева конкуренція часто призводить до збільшення витрат на просування продукції, цінової конкуренції, збільшення інвестицій у нові розробки і, рідко, до підвищення якості продукції. Всі ці фактори знижують прибутковість самої галузі.

У табл. 1.4 представлено, як ці п'ять сил впливають на бізнес.

Таблиця 1.4 – Вплив п'яти сил М.Е. Портера на бізнес.

Назва сили	Вплив сили на бізнес
1.Нові постачальники	Поява нових конкурентів вимагає конкурентної відповіді, що неминуче призводить до зниження витрат і прибутків.
2.Продукти-замінники	Якщо на ринку з'являються конкурентні альтернативи, ціни обмежуються, а маржа бізнесу зменшується.
3.Вплив споживачів	Високий рівень захисту клієнтів призводить до зниження доходів і, як наслідок, впливає на прибутковість.
4.Вплив постачальників	Після приходу до влади у постачальників може виникнути спокуса підвищити ціни, що негативно вплине на прибутковість компанії.
5.Рівень конкурентності	Високий рівень конкуренції з боку існуючих конкурентів вимагає інвестицій у маркетинг, технологічний прогрес та зниження цін. Все це призводить до зниження прибутковості.

Варто враховувати, що аналіз конкурентних сил за Портером доцільно застосовувати лише за певних умов:

- відсутність зв'язків і змов між покупцями, конкурентами та постачальниками;
- ціноутворення відбувається на основі структурних переваг, які формують вхідний бар'єр;
- ринкова стабільність є достатньою, щоб учасники могли планувати та реагувати на дії конкурентів.

У подальших дослідженнях М. Портер запропонував концепцію базових стратегій, виділивши три типи стратегій, які він назвав «життєздатними підходами до подолання конкурентних сил». Ця концепція є засобом аналізу основного впливу конкуренції на ринок та оцінки сили й слабкості кожного елемента конкурентного середовища. Водночас у своїй моделі Портер не врахував важливу силу, що впливає на конкуренцію та регулює її — державну політику, а також не приділив належної уваги фактору синергії з іншими підприємствами.

Реально всі конкурентні сили, включно з державою, діють у складному взаємозв'язку, що відображає стан ринкової кон'юнктури. Тому аналіз конкурентних сил можна здійснювати кількома способами:

- вивчаючи стан і вплив кожної сили окремо;

- аналізуючи сукупний вплив усіх діючих сил на ринок через ринкову кон'юнктуру;
- досліджуючи вплив кожної сили на конкурентне середовище через встановлення причинно-наслідкових зв'язків із загальною ринковою ситуацією.

Слід зазначити, що третій підхід важко реалізувати через низку невирішених наукових проблем. Отже, конкуренція виступає як найбільш ефективний механізм координації дій суб'єктів ринку без централізованого втручання, створюючи конкурентне середовище, де незалежні організації прагнуть зміцнити своє економічне становище, залучаючи покупців шляхом кращих умов порівняно з конкурентами. Це змушує підприємства підтримувати свою конкурентоспроможність, щоб уникнути витіснення з ринку, що, в свою чергу, стимулює їх використовувати свої ключові компетенції, зокрема ініціативний потенціал працівників, і постійно шукати нові методи та підходи для боротьби з конкурентами. Процес генерування нових ідей, які можуть стати конкурентними перевагами, має бути безперервним.

Основним інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства є інновації, які дозволяють отримати конкурентну перевагу, спричинену такими факторами, як нові технології, зміна споживчих запитів, динаміка вартості ресурсів, поява нових ринкових сегментів та зміни в урядовому регулюванні [17].

Отже, конкурентоспроможність визначається як здатність об'єкта задовольняти певну потребу на ринку на рівні, вищому або рівному аналогам. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати ринкову конкуренцію порівняно з іншими учасниками.

Це поняття інтерпретується відповідно до конкретного економічного об'єкта. Вимоги та фактори конкурентоспроможності можуть відрізнятися залежно від рівня: товару, фірми, галузі, національної економіки тощо. Аналіз конкурентоспроможності можливий для кожного рівня залежно від мети дослідження [14].

Конкурентоспроможність підприємства є комплексним порівняльним показником, що відображає перевагу його діяльності за сукупністю оцінних характеристик щодо конкурентів у певний період на конкретному ринку [9].

Конкурентоздатність і конкурентоспроможність є синонімічними поняттями, але між ними є відмінності. Конкурентоздатність відображає потенційні можливості виживання на ринку, тоді як конкурентоспроможність вказує на поточне становище підприємства.

Сьогодні існують різні підходи до визначення конкурентних переваг, і найбільш поширене їх розуміння як характеристик, що створюють для фірми перевагу над її конкурентами.

У табл. 1.5 розглянуто різновиди конкурентних переваг.

Таблиця 1.5 – Тип конкурентної переваги суб'єкта господарювання.

Вид конкурентної переваги	Характеристика вида конкурентної переваги
Внутрішні	Характеристики внутрішніх аспектів діяльності компанії (рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів, системи управління тощо) є кращими, ніж у бажаних конкурентів.
	Кваліфікаційні, виробничі, цільові, технологічні, організаційні, інноваційні, управлінські, наслідкові.
Зовнішні	Те, що засноване на здатності компаній створювати більш значущу цінність своєї продукції для споживачів, створює можливості для кращого задоволення їх потреб, зниження витрат і підвищення ефективності їх діяльності.
	Конструктивні, цінові, поведінкові, якісні, іміджові, сервісні, кон'юнктурні, інформаційні.

Конкурентні переваги промислового підприємства відображають сфери, у яких воно досягає кращих результатів порівняно з конкурентами. Ці переваги сприяють розробці ефективної стратегії позиціонування продукції, що дозволяє обрати цільові ринкові сегменти та сконцентрувати на них фінансові ресурси. Зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, спрямовують підприємство на розвиток та використання певних внутрішніх переваг, а з іншого — забезпечують стабільні конкурентні позиції, орієнтуючи його на задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Внутрішня конкурентна перевага базується на здатності підприємства знижувати витрати виробництва, оптимізувати менеджмент та підвищувати ефективність товарів, створюючи «цінність для виробника», яка забезпечує меншу собівартість порівняно з конкурентами. Ця перевага дозволяє підприємству бути рентабельним і стійким навіть за умов зниження ринкових цін, спричинених конкуренцією.

Зовнішня конкурентна перевага, у свою чергу, полягає у властивостях товару, що створюють для покупців додаткову цінність, або через зменшення їхніх витрат, або шляхом підвищення ефективності. Такі переваги збільшують «ринкову силу» підприємства, дозволяючи йому встановлювати вищу ціну порівняно з конкурентами, продукція яких не забезпечує подібного рівня якості [6].

Конкурентоспроможність персоналу є також важливим аспектом і включає здатність керівників і спеціалістів генерувати нові ідеї, використовуючи як внутрішні, так і зовнішні можливості, своєчасно виявляти загрози, вирішувати проблеми та швидше за конкурентів впроваджувати нововведення на всіх етапах життєвого циклу продукту. Це дозволяє досягати встановлених цілей та виконувати місію підприємства [5].

У наукових джерелах терміни «конкурентоспроможність» і «конкурентоздатність» іноді використовуються як синоніми. Така різноманітність термінології свідчить про багатогранність і складність явища конкурентоспроможності, що потребує всебічного дослідження [13].

Розглядаючи різні погляди на поняття «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства», можна виділити кілька підходів:

1. Більшість дослідників вважають конкурентоспроможність поняттям, яке залежить від конкурентоспроможності товарів.
2. Деякі автори розглядають конкурентоспроможність підприємства як результат ефективної діяльності на конкурентному ринку.
3. Інші автори вбачають у конкурентоспроможності комплексну характеристику, що відображає переваги підприємства над конкурентами.

4. Представники російської економічної школи трактують конкурентоспроможність як систему економічних категорій, що включає конкурентоспроможність продукції та фінансову конкурентоспроможність.

5. Частина дослідників вважає конкурентоспроможність результатом зростання продуктивності використання ресурсів.

6. Маркетинговий підхід підкреслює значення ефективного маркетингового комплексу, торгової марки, іміджу тощо.

1.2 Вивчення кількісних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства сьогодні є ключовою характеристикою його господарської ефективності та потенціалу для подальшого розвитку. Важливим компонентом у забезпеченні конкурентоспроможності та результативності діяльності підприємства є її оцінка. Багаторівневий характер конкурентної взаємодії між суб'єктами господарювання визначає широкий спектр методів оцінки конкурентоспроможності, що створює потребу у їх систематизації.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства означає визначення рівня його здатності конкурувати на відповідному ринку, тобто це відносний показник конкурентних можливостей підприємства та його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Сьогодні для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовують різні методи. З огляду на сучасні наукові дослідження, можна класифікувати ці методи, представивши їх у кілька груп (табл. 1.6).

Кількісні методи дозволяють оцінити реальні перспективи підприємства у конкурентній боротьбі за стратегічно привабливі зони діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення як на тактичному, так і на стратегічному рівнях.

Спеціальні методи оцінки орієнтовані на оцінку конкурентоспроможності підприємства за окремими аспектами його діяльності, такими як виробництво, інноваційна діяльність, маркетинг, фінанси тощо.

Комплексні методи ґрунтуються на інтегрованому підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє отримати всебічну характеристику його позицій на ринку.

Таблиця 1.6 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності компанії.

Властивість	Фактори оцінки конкурентоспроможності компанії
За способом оцінки	– кількісні; – якісні
За формою представлення результату	– індексні; – матричні; – графічні
Залежить від ступеня врахування аспектів функціонування компанії	– комплексні; – спеціальні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	– стратегічні; – поточні
За напрямом формування інформаційної бази	– критеріальні; – експертні
Залежно від об'єкта оцінки	– методи оцінки конкурентоспроможності персоналу; – методи оцінки конкурентоспроможності продукції; – методи оцінки конкурентоспроможності організації
Залежно від конкретизованої мети оцінки	– позиціонування у групі; – визначення динаміки позицій у групі; – визначення конкурентних переваг

Аналітичні або розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на виконанні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. В залежності від методики аналізу, ці методи можуть включати як прості арифметичні розрахунки, так і складніші математичні операції, що підвищують точність та інформативність оцінки.

Індексні методи є більш комплексним підходом до оцінки конкурентоспроможності. Вони передбачають низку етапів і зазвичай базуються на порівнянні з галузевими показниками, показниками підприємства-лідера чи попередніми результатами самого підприємства. Такі методи

дозволяють враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори конкурентоспроможності.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства ґрунтуються на побудові матриць — таблиць з упорядкованими даними, що дають змогу аналізувати окремі аспекти діяльності, ринкове середовище, а також ринкову позицію підприємства. Хоча матричні методи не дають цілісної оцінки конкурентоспроможності, вони дозволяють виявити основні напрями для розвитку та покращення ринкової стратегії.

Крім того, оцінка конкурентоспроможності підприємства може здійснюватись на основі показників конкурентоспроможності продукції, частки ринку, рівня зносу основних фондів та рівня інноваційної активності. Наприклад:

$$K_{\pi} = \sum \Phi_{\delta i} \times a_i \quad (1.1)$$

де a_i — вагомість кожної складової загальної оцінки конкурентоспроможності компанії;

$\Phi_{\delta i}$ — це середній бал за кожним елементом конкурентоспроможності компанії.

Бали для оцінки конкурентоспроможності продукту представлені в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Оцінка конкурентоспроможності продукту

Показник	Характеристики індикаторів та відповідна кількість балів		
	низький рівень	середній рівень	високий рівень
Якість продукції	0	1	2
Ціна продукції	2	1	0

Вагомість показників якості продукції і його ціни виражається співвідношенням 2: 1 або в частках значущості 0,67: 0,33 ($2 = 1 > 0$).

Оцінку ринкової частки пропонується проводити на основі аналізу займаної підприємством долю ринку і її динаміки (з використанням матриці БКГ). Система балів оцінки ринкової частки представлена в табл. 1.8.

Ринкова доля підприємства визначається за формулою:

$$K_{рд} = \frac{ОП}{ЗОПР} \quad (1.2)$$

де ОП – обсяги продажів ключових продуктів;

ЗОПР – загальний обсяг продажів цих продуктів на ринках регіону.

Таблиця 1.8 – Бали для оцінки ринкової долі підприємства

Частка ринку, %	Річний темп приросту ринкової частки (%) та відповідна кількість балів			
	більше 10%	від 5% до 10%	від -5% до 5%	менше -5%
Лідер ринку (частка ринку більше 40%)	2	1,5	1	0
Сильна конкурентна позиція підприємства (частка ринку від 15% до 40%)	1,5	1	0,5	0
Слабка конкурентна позиція підприємства (частка ринку від 5% до 15%)	1	0,5	0	0
Аутсайдер ринку (частка ринку менше 5%)	0,5	0	0	0

Коефіцієнти зносу характеризують довгостроковий потенціал підприємства і є одним з найпоширеніших показників стану основних засобів. Визначається за формулою 1.3 [15].

$$K_3 = \frac{З_{оф}}{ОФ_{пв}} \quad (1.3)$$

де $З_{оф}$ – ступінь зносу основних фондів;

$ОФ_{пв}$ – первісна вартість основних фондів.

Бали для оцінки ступеня зношеності основних засобів: високий ступінь зношеності (понад 40%) – 0 балів; середній ступінь зношеності (20-40%) – 1 бал; низький ступінь зношеності (менше 20%) – 2 бали.

Інноваційна активність визначається за наступною формулою:

$$IA = \frac{IP}{IG} \quad (1.4)$$

де IP – кількість інновацій підприємства;

IG – середня кількість інновацій в галузі.

Використання балів для оцінки інноваційної активності підприємства дозволяє створити чітку та порівнянну шкалу, що дає можливість оцінити рівень інноваційної діяльності в контексті галузі.

Приклад шкали оцінки інноваційної активності:

- 2 бали — кількість інновацій підприємства перевищує середнє число інновацій у галузі;
- 1 бал — кількість інновацій підприємства дорівнює середньому числу інновацій у галузі;
- 0 балів — кількість інновацій підприємства менше середнього числа інновацій у галузі.

Цей метод дозволяє чітко відслідковувати динаміку інноваційної активності в порівнянні з конкурентами та галузевими стандартами.

Багатокутник конкурентоспроможності – це наочний інструмент для представлення результатів порівняння підприємств-конкурентів за різними критеріями. Визначення сильних і слабких сторін за допомогою багатокутника дає можливість провести детальний порівняльний аналіз і вибудувати стратегію для подальших дій.

Ключові критерії для порівняння можуть включати:

- собівартість виробництва (вартість виробництва одиниці продукції);

- ринкова ціна (ціна, за якою товар продається на ринку);
- фінансові можливості (доступність фінансових ресурсів для підтримки конкурентоспроможності);
- якість товару (оцінка якості продукції в порівнянні з конкурентами);
- організація продажів (структура та ефективність збутової мережі);
- організація дистрибуції (канали розподілу продукції);
- посередники (робота з посередниками, які впливають на доступність товару на ринку);
- сервіс (якість обслуговування клієнтів).

Після збору та аналізу даних за цими напрямками проводиться порівняльний аналіз конкурентів і визначаються сфери, де підприємство має перевагу або слабкі сторони. Це дозволяє сформулювати стратегічні кроки для зміцнення сильних позицій та поліпшення слабких.

Метод на основі теорії конкурентних переваг М. Портера:

Це один з основних методів для визначення конкурентоспроможності підприємства. М. Портер виділяє зовнішні та внутрішні конкурентні переваги:

1. Зовнішня конкурентна перевага. Базується на характеристиках продукту, які створюють додаткову цінність для покупця (наприклад, інновації, висока якість). Це дозволяє компанії встановлювати вищі ціни, ніж конкуренти.
2. Внутрішня конкурентна перевага. Визначається ефективністю внутрішнього виробничого процесу (наприклад, нижчі витрати на одиницю продукції, високий рівень автоматизації). Це забезпечує зниження витрат і дозволяє бути конкурентоспроможним навіть за низьких цін.

Ці два види конкурентних переваг часто мають різне походження і можуть бути не сумісними між собою. Вони визначаються за допомогою таких показників, як ринкова сила (співвідношення ціни підприємства до ціни основного конкурента) та продуктивність (співвідношення витрат на одиницю продукції до витрат конкурента).

Процес оцінки конкурентної переваги підприємства є складним, оскільки вимагає не лише збору даних, а й глибокого аналізу ринкової ситуації та здатності компанії адаптуватися до змінюваного середовища.

Частка ринку, яку займає компанія, може розглядатися як показник її потенційного домінування. Частка ринку розраховується наступним чином:

$$\mathcal{C}_i^K = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i} \quad (1.5)$$

$$\mathcal{C}_i^B = \frac{K_i \times \mathcal{C}_i}{\sum_{i=1}^n K_i \times \mathcal{C}_i} \quad (1.6)$$

$$\text{або } \mathcal{C}_i^B = \frac{\Pi_i}{\sum_{i=1}^n \Pi_i} \quad (1.7)$$

де $\mathcal{C}_i^K$ ($\mathcal{C}_i^B$) – частка ринку підприємства, розрахована за кількістю реалізованої продукції;

K_i і $\mathcal{C}_i$ – відповідно кількість і ціна продукції

Π_i – обсяг продажу підприємства;

n – кількість підприємств, які працюють на ринку.

Важливою частиною аналізу конкурентоспроможності підприємства є не тільки кількісне визначення його частки ринку, а й оцінка цього показника у вартісному виразі. Це дає змогу краще розуміти, у якому ціновому сегменті підприємство працює, та де воно найбільш привабливе для конкурентів. Для цього важливо оцінювати співвідношення

$$\mathcal{C}_i^K / \mathcal{C}_i^B \quad (1.8)$$

де: $\mathcal{C}_i^K$ – частка ринку підприємства в конкретному ціновому сегменті.

$\bar{C}_i^B$ — середнє значення частки ринку для усіх конкурентів у цьому сегменті.

Інтерпретація співвідношення:

- якщо співвідношення дорівнює 1: підприємство працює в середньому ціновому сегменті, тобто його частка ринку є типовою для конкурентів у цьому сегменті;
- якщо співвідношення більше 1: підприємство працює в низькому ціновому сегменті, що означає, що його частка ринку є більшою за середню для конкурентів. Це свідчить про домінування підприємства в цьому сегменті;
- якщо співвідношення менше 1: підприємство працює в високому ціновому сегменті, де його частка ринку є меншою за середню частку конкурентів. Це вказує на те, що підприємство займає позицію в преміум-сегменті.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства за часткою ринку подана в табл 1.9

Таблиця 1.9 – Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Ринкова частка деяких компаній перевищує частку їхніх основних конкурентів.
Середній	Ринкова частка конкретної компанії дорівнює ринковій частці її основного конкурента.
Низький	Ринкова частка деяких компаній значно нижча, ніж у їхніх пріоритетних конкурентів.

Для визначення ринкової ніші та оцінки рівня протидії конкурентів у боротьбі за неї, важливо використовувати показник концентрації, який дозволяє зрозуміти, наскільки зосереджена виробнича діяльність у галузі та яка частка ринку належить найбільшим підприємствам. Показник концентрації дозволяє оцінити конкуренцію в певному ринковому сегменті та визначити можливості підприємства для збільшення його впливу в цій ніші.

Цей індекс дозволяє оцінити, в якій мірі ринок насичений великими гравцями та чи є на ринку потенціал для нового підприємства або малого підприємства для захоплення певної ніші. Висока концентрація означає, що ринок контролюється кількома великими підприємствами, що ускладнює доступ нових конкурентів до нього.

Індекси концентрації характеризують рівень концентрації виробництва в галузі і визначаються наступним чином:

$$K_i = \frac{P_1 + P_2 + P_3 + P_4}{\sum_{i=1}^n P_i} \quad (1.9)$$

де $P_i = \max \{P_i\}$, для всіх $i = 1 - n$;

$P_2 = \max P_i \{ P_i / P_i \}$, для всіх $i = 1 - (n-1)$;

$P_3 = \{P_i / P_1, P_2\}$, для всіх $i = 1 - (n-2)$;

$P_4 = \max \{ P_i / P_1, P_2, P_4 \}$, для всіх $i = i - (n-3)$;

n – Кількість організацій, що продають певний асортимент продукції.

Цей показник характеризує загальну ринкову частку першої (найбільшої) компанії на даному ринку. Водночас цей метод має серйозний недолік. Він нечутливий до різних варіацій у розподілі ринкових часток між конкуруючими фірмами. Наприклад, якщо одна фірма контролює 77% ринку, а інші - по 1%, або якщо п'ять порівнюваних фірм володіють по 20% ринку, коефіцієнт буде однаковим і дорівнюватиме 0,8, навіть за різних ринкових умов. Цього недоліку можна певною мірою уникнути, обчислюючи індекс Герфіндаля як суму квадратів ринкових часток конкурентів по формулі 1.10:

$$I_x = \sum_{i=1}^n (C_i^B)^2 \quad (1.10)$$

де I_x – індекс Герфіндаля ($0 < I < 1$);

Ч_i^B – частка i -го підприємства в загальному обсязі продажу продукції заданого асортименту.

Індекс Герфіндаля збільшується зі зростанням концентрації у галузі, а в умовах чистої монополії $I_x = 1$. У галузі, де діє 100 рівносильних підприємств з рівними частками, $I_x = 0,01$.

З метою визначення позиції підприємства на ринку застосовують індекс Розенблюта:

$$I_x = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i \times \text{Ч}_i) - 1} \quad (1.11)$$

Враховує кількість фірм, отриману на основі ранжування акцій від найбільшої до найменшої (i).

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, припускає, що підприємство, яке демонструє найкращу організацію діяльності всіх своїх підрозділів, є найбільш конкурентоспроможним. Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу базується на використанні різних ресурсів підприємства, а також враховує фактори, які впливають на їх ефективне використання.

Згідно з цією теорією, для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовуються чотири основні групи показників, які дозволяють комплексно оцінити діяльність підприємства та конкурентоспроможність окремих підрозділів. В табл. 1.10 наведено критерії для оцінки конкурентоспроможності підприємства за методом, що базується на ефективній конкуренції:

Ці критерії дозволяють розглядати конкурентоспроможність підприємства через призму його внутрішніх процесів і ресурсів, забезпечуючи цілісну оцінку здатності підприємства конкурувати на ринку. Кожен із цих групових показників може бути оцінений за певною шкалою, що дозволяє

проводити порівняння з конкурентами та визначати сильні та слабкі сторони підприємства.

Таблиця 1.10 – Характеристика критеріїв для чотирьох груп показників конкурентоспроможності.

№ групи критеріїв	Опис показника
I Фінансові показники	Показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом, економічність виробничих витрат, раціональність використання основних фондів, досконалість технології виробництва продукції та організації праці на підприємствах (виробничі витрати на одиницю продукції, фондовіддача, рентабельність продукції та продуктивність праці).
II Виробничі показники	Ефективність управління оборотним капіталом, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства погашати свої борги, потенціал для стабільного розвитку підприємства в майбутньому (коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, оборотність оборотного капіталу).
III Маркетингові показники	Показники ефективності просування на ринок через управління продажами та рекламу і промоцію (рентабельність продажів, коефіцієнт затоварення готової продукції, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт ефективності реклами і промоції).
IV Організаційні показники	Показники конкурентоспроможності продукції (якість продукції та ціна). Кожен з них має різний рівень важливості для розрахунку конкурентоспроможності компанії (Кп/п), а вагові коефіцієнти для критеріїв були розроблені експертами.

Алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації, як правило, передбачає три основні етапи, які дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства з різних аспектів. В табл. 1.11 описуються основні етапи такого алгоритму:

Цей підхід дозволяє всебічно оцінити конкурентоспроможність підприємства на основі аналізу його внутрішніх і зовнішніх факторів.

Метод, заснований на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності, дозволяє детально розглядати вартості підприємства, що є важливим показником для оцінки його конкурентоспроможності на ринку.

Вартість підприємства та її значення:

1. Ринкова вартість підприємства є важливим індикатором конкурентоспроможності, оскільки вона прямо відображає здатність

підприємства генерувати прибуток, зберігати ліквідність та здатність залучати інвестиції.

2. Зниження рентабельності, проблеми з платоспроможністю або збільшення інвестиційного ризику призводять до зниження ринкової вартості підприємства, що безпосередньо впливає на його конкурентні позиції.

3. Погіршення конкурентних переваг або відсутність інновацій також може негативно впливати на цей показник, що зменшує привабливість підприємства для інвесторів, партнерів і споживачів.

Таким чином, розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності на основі фінансово-господарської діяльності дозволяє більш точно визначити потенціал підприємства у конкурентній боротьбі.

Таблиця 1.11 – Етапи визначення коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Назва етапу	Опис етапу
1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації	Щоб перетворити ці індикатори у відносні величини, їх порівнюють з базовими показниками. До базових показників відносяться – середні показники по компанії; – показники лідерів ринку; – показники компаній, які оцінювалися в попередньому періоді. Для переведення показника у відносну величину використовується 15-бальна шкала. Показники, які гірші за базові, отримують 5 балів, показники, які знаходяться на рівні базових, отримують 10 балів, а показники, які вищі за базові, отримують 15 балів.
2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства	Цей крок виконується відповідно до формули 1.9
3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.	Дана оцінка конкурентоспроможності підприємств (Кп/К) включає всі найважливіші оцінки господарської діяльності промислових підприємств, виключає дублювання окремих показників, дає швидку і об'єктивну картину позиції підприємства на промисловому ринку і дозволяє порівнювати показники за різні періоди.

Методологія оцінки конкурентоспроможності на основі позиціонування сильних і слабких сторін підприємства є ефективним інструментом для аналізу конкурентоспроможності на ринку. Вона передбачає систематичний підхід до визначення сильних і слабких сторін компанії за кількома критеріями, порівнюючи їх з конкурентами.

Оцінка конкурентоспроможності за допомогою методу позиціонування, де перемножуються кількісні значення характеристик на їх важливість, дозволяє отримати зважену оцінку конкурентоспроможності компанії та її конкурентів. Підсумовування результатів дає змогу зробити комплексний висновок щодо того, наскільки конкурентоспроможна компанія у порівнянні з іншими на ринку:

$$K = \sum_{i=1}^n a_i \times E_i \quad (1.12)$$

де K – інтегральний показник конкурентної сили;

n – число оцінюваних параметрів;

a_i – важливість i -ї характеристики.

$$\sum_{i=1}^n a_i = 1; E_i \quad (1.13)$$

де E_i – оцінка експерта.

Порівнюючи загальні зважені бали, можна визначити, яка позиція компанії є найсильнішою або найслабшою і наскільки.

Порівнюючи зважені бали вашої компанії та ваших конкурентів, ви можете визначити, чи є позиції ваших конкурентів слабкими, середніми, сильними або лідируючими. Оцінка конкурентоспроможності компанії є відносною, і її значення визначається обраними критеріями порівняння.

Вона визначається. Тому конкурентоспроможність компанії буде мати різні значення при порівнянні з лідерами галузі, найближчими конкурентами або аутсайдерами.

Конкурентоспроможність компанії матиме різні значення у порівнянні з її конкурентами та у порівнянні із зовнішніми конкурентами. Цей підхід використовує непрямі узагальнені показники. Ця методика використовує непрямі узагальнені показники.

Кількість факторів конкурентоспроможності підприємства, що застосовуються при використанні цієї методики, є необмеженою.

Це є однією з ключових переваг такого підходу в оцінці конкурентоспроможності. Дана методика дозволяє

Оцінювати конкурентоспроможність продукції, підприємств, галузей та економіки країни. Оцінити конкурентоспроможність підприємства - дуже складне завдання.

Це комплексне завдання. Проблемою такої оцінки посилюється неможливістю в багатьох випадках законними способами отримати достовірну інформацію про різні аспекти виробничо-господарської діяльності конкурентів.

В результаті особливо цікаво оцінити зміни конкурентоспроможності підприємства з плином часу, не беручи до уваги діяльність конкурентів. Звичайно, такі рейтинги обмежені. В даному випадку сам показник конкурентоспроможності характеризує лише динаміку зміни ефективності ринкової діяльності підприємства, а також його положення на ринку щодо положення конкурентів.

Однак навіть така неповна інформація дозволяє виявити сильні і слабкі сторони нашої діяльності і проаналізувати поліпшення або погіршення нашого загального становища на ринку. Крім того, при використанні цього підходу вам не потрібна інформація про діяльність конкурентів. [17].

Звичайно, побудувати універсальну методику оцінки конкурентоспроможності, придатну для всіх підприємств, - завдання, мабуть, нездійсненне. Підприємства характеризуються різними сферами діяльності,

різними обсягами виробництва та збуту, різною продукцією з непорівнянними параметрами. Скоріше, можна говорити лише про декілька загальних методологічних підходів, які в різних випадках можуть бути втілені в різні конкретні методи оцінки конкурентоспроможності.

Підсумковий показник (К) оцінки конкурентоспроможності підприємства розраховується як середнє арифметичне трьох факторів за наступною формулою:

$$K = \frac{M_c \times K_\phi}{\frac{\sum_{j=1}^m \Delta R_j}{\Pi}} \quad (1.14)$$

де M_c – маркетингова складова конкурентоспроможності фірми;

K_ϕ – фінансова складова;

ΔR_j – втрати від ризику j -го виду діяльності;

Π – прибуток за звітний період;

m – число ризикових видів діяльності.

$$\Delta R_j = R_j \times P_j \quad (1.15)$$

де R_j – можливі збитки від j -го ризику;

P_j – ймовірність отримання j -го ризикової події,

j – тип ризику.

$$M_c = K_\Pi \times K_{зб} \times K_{рек} \quad (1.16)$$

де K_Π – конкурентоспроможність продукту;

$K_{зб}$ – конкурентоспроможність збуту;

$K_{рек}$ – конкурентоспроможність просування продукту на ринок (реклама).

$$K_{\phi} = K_{\text{пв}} \times P_{\phi} \times P_{\text{л}} \times P_{\text{фс}} \times P_{\text{да}} \times P_{\text{оз}} \times K_{\text{под}} \quad (1.17)$$

де $K_{\text{пв}}$ – коефіцієнт переуступки вимог;

P_{ϕ} – рентабельність фірми;

$P_{\text{л}}$ – показник ліквідності;

$P_{\text{фс}}$ – показник фінансової стійкості підприємства;

$P_{\text{да}}$ – показник ділової активності підприємства;

$P_{\text{оз}}$ – показник, що характеризує основні засоби;

$K_{\text{под}}$ – коефіцієнт податкових пільг.

Кожен підхід до оцінки конкурентоспроможності охоплює не всі однорідні підприємства, а одне-два: один підхід враховує резерви у використанні факторів виробництва. Другий - стан фінансової діяльності підприємства. Третій - потенційну ефективність використання. Четвертий - ефективність виробничої та маркетингової діяльності; п'ятий - зусилля щодо підвищення якості тощо. Для того, щоб отримати повну картину, слід використовувати декілька методів визначення конкурентоспроможності, об'єднавши якісні методи та кількісні.

Сильні та слабкі сторони досліджуваних методів представлені в таблиці нижче:

Таблиця 1.12 – Сильні та слабкі сторони досліджуваних методів оцінки

Сильні сторони	Слабкі сторони
– повинна бути доступна відповідна інформація про обсяги продажів, яка може забезпечити достовірну оцінку конкурентоспроможності компанії;	– конкурентоспроможність компанії оцінюється на основі лише двох характеристик;
– визначення простоти використання, частки ринку та зростання ринку;	– не об'єктивна характеристика конкурентоспроможності за відносною часткою ринку;
– аналіз взаємодії між різними сферами діяльності підприємства та різними етапами розвитку в кожній сфері діяльності..	– відсутність аналізу причин, що ускладнює прийняття управлінських рішень.

1.3 Дослідження ключових якісних та графічних методів оцінки конкурентної позиції суб'єктів господарювання на ринку.

Існує кілька способів оцінки конкурентоспроможності компанії на ринку, кожен з яких потребує врахування специфіки галузі та цільової аудиторії. Методи можна розділити на кілька типів, зокрема, якісні та графічні, кожен з яких має свої переваги та недоліки.

Якісні методи оцінки конкурентоспроможності зазвичай менш формалізовані, трудомісткі у виконанні і більш індивідуалізовані. Вони часто використовуються для визначення стратегічних пріоритетів, однак не завжди дозволяють отримати точні кількісні показники, що можуть бути використані для подальшого аналізу конкурентоспроможності або прийняття рішень щодо її поліпшення.

Метод графічної оцінки, зокрема, побудова полігональних профілів, є популярним серед підприємств для візуального порівняння їхніх сильних і слабких сторін. Цей метод включає визначення критеріїв конкурентоспроможності (як для товарів, так і для підприємств), установлення їх ієрархії та створення полігонального профілю, що дозволяє порівняти кілька компаній за конкретними показниками.

Перевагою полігонального методу є його простота та наочність, а також можливість виявлення ключових слабких і сильних сторін конкурентів. Однак його недоліки включають відсутність прогностичної інформації про зміни в конкурентоспроможності та неможливість визначити загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Також варто зазначити, що SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших методів оцінки зовнішнього середовища підприємства. Він зосереджується на аналізі чотирьох основних факторів: сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища. Метод часто

використовується як перший етап стратегічного планування і дозволяє сформулювати стратегії щодо покращення конкурентоспроможності.

- Сильні сторони (Strengths): переваги підприємства, що дозволяють йому виділятися на ринку.
- Слабкі сторони (Weaknesses): обмеження, які заважають підприємству конкурувати ефективно.
- Можливості (Opportunities): перспективи та нові напрямки для зростання.
- Загрози (Threats): зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії.

Основна мета SWOT-аналізу полягає у визначенні стратегії, яка перетворить слабкості в сильні сторони і погрози — в можливості, а також розвитку сильних сторін підприємства відповідно до реальних можливостей.

Таким чином, комплексний, багатовимірний підхід до оцінки конкурентоспроможності, який враховує як внутрішні характеристики підприємства, так і зовнішні фактори, є найбільш ефективним для прийняття стратегічних рішень, оскільки дозволяє отримати повну картину ситуації на ринку та виявити ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність.

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Strengths (плюси)	Weaknesses (мінуси)
Зовнішнє середовище	Opportunities (можливості)	Threats (загрози)

Рис. 1.3 – Схема вживання SWOT-аналізу

Внутрішній стан підприємства в основному відображається в S і W, в той час як зовнішній стан відображається в O і T. [19].

SWOT-аналіз є покроковим процесом і розробляється в кілька етапів:

Таблиця 1.13 - Етапи SWOT-аналізу підприємств

Значення етапу	Дані етапу
Вивчаються конкурентні переваги підприємства за такими чинниками:	– ціна товарів; – кваліфікація кадрів; – інноваційність технологій; (прогресивність) – вартість сировинних та матеріальних ресурсів, які застосовує підприємство під час виробництва продукції; – стан основних виробничих фондів; – система менеджменту; – сила конкуренції на «вході» й «виході» системи менеджменту підприємства та інші.
Вивчаються слабкості підприємства. Він починається із аналізу конкурентоспроможності продукції, що випускається, на всіх локальних ринках. Розраховуються показники відповідно до побудованого дерева. Збираються або прогнозуються аналогічні показники по конкуруючих товарах. Визначаються слабкості за вивченими на першому етапі конкурентними перевагами підприємства.	Будується дерево показників конкурентоспроможності: – на 0-му рівні – комплексний показник конкурентоспроможності конкурентного товару; – на 1-му рівні – корисний ефект (інтегральний показник якості); – сукупні витрати, умови застосування товару; – на 2-му рівні – конкретні показники і т.д.
Вивчаються фактори зовнішнього середовища підприємства з метою прогнозування стратегічних і тактичних загроз підприємству й своєчасного запобігання збитків від них.	– політичні; – економічні; – технологічні; – ринкові та ін.
Вивчаються стратегічні й тактичні можливості підприємства необхідні для запобігання загроз, зменшення слабкостей і росту сили.	– капітал; – активи тощо.
Узгоджуються сила з можливостями для формування проекту розділів конкурентної стратегії підприємства.	На основі аналізу фінансового стану компанії та ін.

PEST-аналіз — це метод оцінки впливу факторів макросередовища на діяльність підприємства, що дозволяє виявити й оцінити зміни, які можуть вплинути на прийняття стратегічних рішень. Метою цього аналізу є моніторинг тенденцій і подій в чотирьох основних напрямках, які не підконтрольні підприємству, але здатні істотно впливати на його діяльність у майбутньому.

PEST — це аббревіатура від чотирьох основних категорій факторів:

- Р — Political/Legal (політико-правові фактори): Вивчення політичних факторів необхідне для отримання чіткого розуміння політики державної влади, її намірів щодо розвитку суспільства і методів реалізації цієї політики. Це включає вивчення законодавчих ініціатив, регуляцій та інших правових аспектів, що можуть вплинути на бізнес.

- Е — Economic (економічні фактори): Оцінка економічних умов допомагає зрозуміти, як формується і розподіляється економічний ресурс на рівні держави. Це важливо для більшості підприємств, оскільки економічні умови (такі як рівень інфляції, валютні курси, ставки податків) можуть суттєво впливати на їх фінансову стабільність і конкурентоспроможність.

- S — Sociocultural (соціокультурні фактори): Аналіз соціальних аспектів включає вивчення ставлення населення до роботи, змін у якості життя, споживчої активності, мобільності та інших соціальних трендів. Це дає уявлення про споживчі переваги, трудову мобільність, рівень освіти та культурні зміни, які можуть визначати попит на продукти чи послуги.

- Т — Technological (технологічні фактори): Оцінка технологічних змін дозволяє передбачити можливості, які можуть виникнути через розвиток науково-технічного прогресу. Це включає оцінку новітніх технологій, що можуть вплинути на виробництво, або вимогу змін у технології, що застаріває. Зокрема, це дозволяє передбачити момент, коли поточні технології перестануть бути ефективними.

Загалом, PEST-аналіз дозволяє підприємствам оцінити зовнішнє середовище і приймати обґрунтовані стратегічні рішення для адаптації до змін, що відбуваються в політичному, економічному, соціальному та технологічному контекстах.

Приклад факторів зовнішнього середовища для аналізу наведений у табл. 1.14:

Таблиця 1.14 – PEST-аналіз факторів макросередовища

PEST-аналіз	
Р – Політика	Е – Економіка
1. Урядова стабільність 2. Зміна законодавства 3. Державний вплив на галузі, включаючи частку держвласності 4. Державне регулювання конкуренції в галузі 5. Податкова політика	1. Загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад) 2. Курс національної валюти й ставка рефінансування 3. Рівень інфляції 4. Рівень безробіття 5. Ціни на енергоресурси
S – Соціум	T – Технологія
1. Демографічні зміни 2. Зміна структури доходів 3. Відношення до праці й відпочинку 4. Соціальна мобільність населення 5. Активність споживачів	1. Державна технічна політика 2. Значимі тенденції в області НІОКР 3. Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій) 4. Нові патенти

Порядок проведення PEST-аналізу включає кілька етапів, спрямованих на вивчення зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства:

1. Розробка списку зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації і здатні вплинути на функціонування підприємства. Це можуть бути політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори (PEST).

2. Оцінка значимості кожного фактору: кожному фактору присвоюється певна вага в діапазоні від 0 до 1, де 1 означає найважливіший фактор, а 0 — найменше значущий. Вага кожного фактора повинна в сумі дорівнювати одиниці, що досягається за допомогою нормування.

3. Оцінка впливу кожного фактора на стратегію підприємства за 5-бальною шкалою: "5" — сильний вплив, серйозна небезпека; "1" — відсутність впливу, загрози.

4. Визначення зважених оцінок: для кожного фактора множать його вагу на ступінь впливу, що дозволяє отримати сумарну зважену оцінку для підприємства. Це дає уявлення про готовність підприємства реагувати на зовнішні зміни.

SPACE-аналіз є похідним методом від SWOT-аналізу і оцінює сильні та слабкі сторони підприємства за чотирма критеріями:

1. Фінансова сила підприємства (ФС)

2. Конкурентоспроможність підприємства (КП)
3. Привабливість галузі (ПГ)
4. Стабільність галузі (СГ)

На основі оцінки кожного з цих критеріїв складається матриця спрямованої стратегії в координатній системі SPACE. Вектор позиції підприємства в матриці визначає тип рекомендованої стратегії: консервативну, захисну, конкурентну або агресивну.

- Для фінансової сили підприємства використовуються показники рентабельності інвестицій, динаміки прибутку та фінансової стійкості.
- Для конкурентоспроможності оцінюють частку підприємства на ринку, рентабельність реалізації продукції та конкурентоспроможність самих продуктів.
- Привабливість галузі оцінюється на основі рівня прибутковості галузі, стадії життєвого циклу та її залежності від ринкової кон'юнктури.
- Стабільність галузі визначається за стабільністю прибутку, рівнем інноваційної активності та маркетинговими можливостями.

Оцінка проводиться за десятибальною шкалою на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів для підприємства і статистичних даних про економічне становище галузі.

Початок вектора знаходиться в точці початку координат, кінець вектора знаходиться в точці А з координатами:

Після отримання зважених оцінок ключових критеріїв наступним етапом SPACE-аналізу є побудова вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE (рис. 1.4).

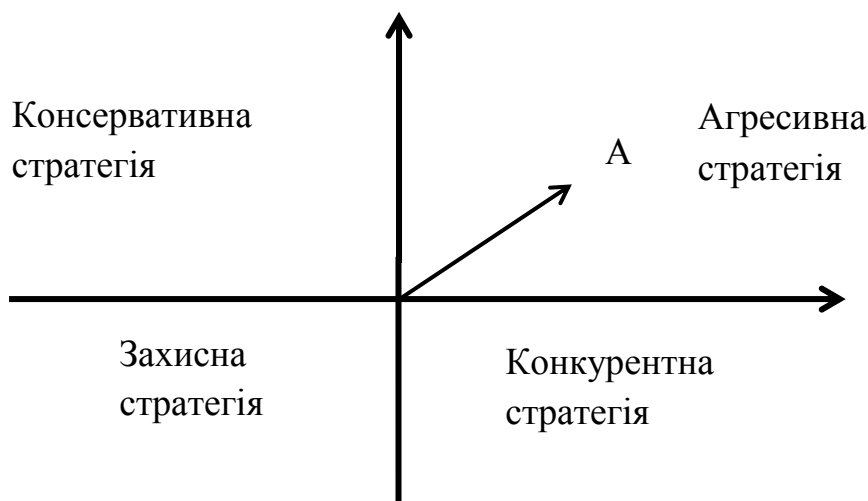


Рис. 1.4 – Визначення вектору рекомендованої стратегії підприємства в системі координат SPACE

Метод аналізу «МакКінсі» базується на філософії, що включає 7 «S» основних факторів для підприємства: strategy – стратегія, skill – навички, shared values – загальновизнані цінності; structure – структура; systems – система; staff – кадри, style – стиль.

За методом «Мак-Кінсі» будується матриця «привабливість – конкурентоспроможність»: по вертикалі – привабливість ринку; по горизонталі – конкурентний статус підприємства на ринку, він має чотири основних положення (табл. 1.15).

Таблиця 1.15 – Головні визначення матриці «привабливість – конкурентоспроможність»

Назва визначення	Опис визначення
Зона А (низька привабливість ринку – низька конкурентоспроможність)	це найневигідніша зона. Стратегічна орієнтація – продовження діяльності без інвестицій.
Зона В (висока привабливість ринку – низька конкурентоспроможність)	за основними ознаками відповідає стратегії – інвестування або виходу з ринку.
Зона С (висока привабливість ринку – висока конкурентоспроможність)	найвигідніше положення.
Зона D (низька привабливість – висока конкурентоспроможність)	відповідає пріоритетній стратегії – низька активність, захист позиції без додаткових витрат.

Проміжні зони матриці займають менш чіткі позиції, які важко інтерпретувати, тому середня оцінка може означати поєднання високої оцінки

для одного критерію з низькою оцінкою для іншого або середні оцінки для двох критеріїв.

Подальше удосконалення моделі «Мак-Кінсі» відбувається переважно шляхом збільшення кількості та уточнення переліку чинників, які беруть до уваги, оцінюючи привабливість ринку чи конкурентоспроможність підприємства, або розширення варіантів стратегій для кожної позиції матриці.

Таблиця 1.16 – Показники оцінки матриці привабливості та конкурентоспроможності

Оцінка показника матриці Мак-Кінсі	
Показники конкурентного положення підприємства:	Показники привабливості ринку:
– відносний розмір; ·	– абсолютний розмір; ·
– зростання; ·	– зростання ринку; ·
– частка ринку; ·	– широта ринку; ·
– позиція; ·	– ціноутворення; ·
– порівняльна рентабельність;	– структура конкуренції; ·
– чистий дохід; ·	– галузева норма прибутку; ·
– технологічний стан; ·	– соціальна роль; ·
– імідж (образ); ·	– вплив на навколишнє середовище;
– керівництво і персонал.	– юридичні обмеження.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1.

Теоретичні питання забезпечення конкурентоспроможності мають значне місце в наукових дослідженнях різних економічних шкіл та напрямків. Водночас слід зазначити, що в економічній науці не існує чітко визначеної методології для створення системи управління конкурентоспроможністю підприємств. Проблеми конкурентоспроможності, які перебувають на стадії розвитку, формуються окремими течіями та підходами, що можуть мати власні методологічні засади або бути взаємоконкурентними.

Складність визначення поняття "конкурентоспроможність підприємства" зумовлена його специфічними характеристиками, які виділяють різні

дослідники в сучасній економічній літературі. Зокрема, конкурентоспроможність:

1. не є внутрішньою властивістю підприємства, а є результатом його здатності адаптуватися;
2. може бути визначена та оцінена лише у контексті наявності конкурентів;
3. є відносною і має змінюваний рівень щодо різних конкурентів;
4. залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, галузі чи країни;
5. залежить від конкурентних переваг та шляхів їх здобуття.

Серед найбільш ефективних методів оцінки конкурентоспроможності підприємств вітчизняні вчені виділяють комплексні методи, оскільки вони охоплюють всі ключові аспекти функціонування підприємства. Перевага таких методів полягає в здобутті достовірної та точнішої інформації щодо конкурентоспроможності підприємства, його сильних і слабких сторін, з огляду на найбільш повний набір порівняльних переваг.

Аналізуючи якісні та графічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств, можна зробити кілька висновків:

- Кожен метод застосовує специфічний набір факторів і змінних, причому підходи до проведення досліджень варіюються: використовуються матриці, порівняльні таблиці та експертні оцінки.
- Для врахування галузевих, технічних та специфічних особливостей, в окремих методиках дозволяється варіативність у виборі змінних, що підлягають аналізу.
- Кожен метод має свої переваги й обмеження, і комбінування кількох методів може призвести до суперечливих результатів, що потребує уваги дослідника.

Серед проблем, що виникають при дослідженні, варто відзначити:

- Неможливість збору первинних даних через їх конфіденційність (комерційна таємниця підприємства);

- Неможливість точного визначення ринкової частки підприємств; різні методики вимагають знань у широкому спектрі економічних дисциплін.

Найбільш повну картину конкурентоспроможності підприємства на цільовому ринку можна отримати, застосовуючи одночасно кілька методів оцінки.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

1.1. Загальна, технічна та економічна характеристика ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД" (далі ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ») зареєстровано 28 грудня 1994 р.

Юридична адреса: 49081, м. Дніпро, вул. Столетова, 21

ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ" є багатoproфільним виробничим підприємством, що спеціалізується на виготовленні залізничних локомотивів і рухомого складу, зокрема спеціалізованих комплектуючих для локомотивів та рухомого складу: коліс, колісних пар, осей та бандажів.

Основні види продукції:

- Суцільнокатані залізничні колеса.
- Залізничні бандажі.
- Залізничні осі.
- Колісні пари.

ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ" є єдиним виробником суцільнокатаних коліс в Україні. Крім того, підприємство виготовляє заготовки тягових шестерень для електровозів, колісні центри та інші компоненти для залізничного та муніципального транспорту.

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» займає лідируючу позицію серед виробників і постачальників залізничної продукції в південно-східній Європі, пропонуючи понад 100 типорозмірів суцільнокатаних залізничних коліс різних конфігурацій для вантажних і пасажирських вагонів, швидкісних експресів, електропоїздів, а

також бандажі для локомотивів, вагонів метрополітену, трамваїв та інших транспортних засобів. Асортимент охоплює зовнішні діаметри від 650 до 1225 мм.

На кінець 2023 року середня чисельність працівників підприємства складала 1 821 особу, порівняно з 2 123 у 2022 році.

Материнською компанією ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ" є ІНТЕРПАЙП ХОЛДІНГС ПЛС (INTERPIPE HOLDINGS PLC) (Кіпр), з офісом у Нікосії, Кіпр.

Кінцевими бенефіціарними власниками ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» є: Пінчук В.М., Пінчук О.Л., Пінчук М.В., Пінчук Р.В., Пінчук К.В., Пінчук В.В.

Основна ідеологія ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» полягає в прагненні бути на крок попереду, передбачаючи потреби клієнтів, випереджаючи конкурентів, перевершуючи очікування партнерів і інвесторів, що сприяє постійному розвитку.

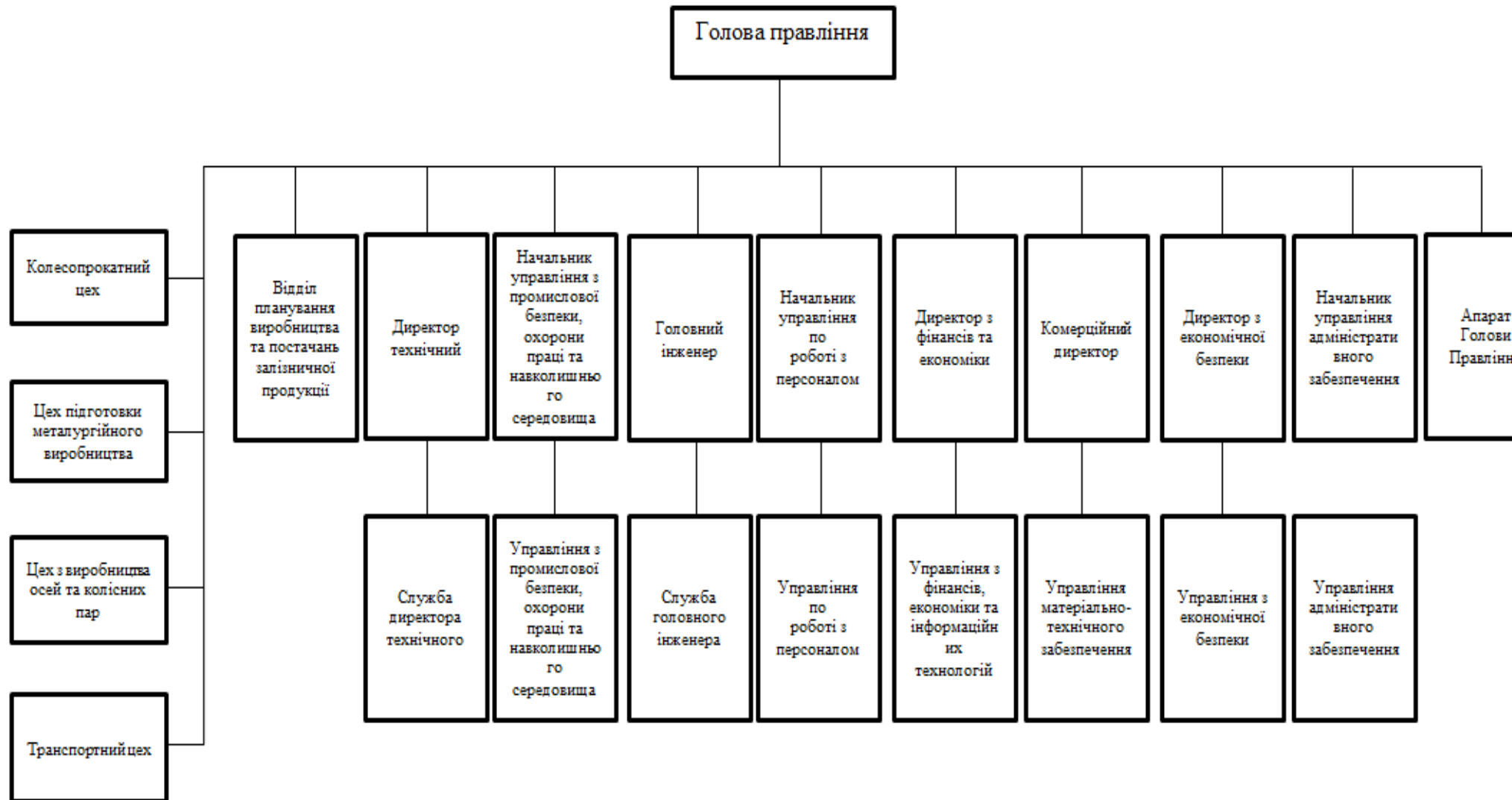
Місія компанії полягає у створенні продукції, що відповідає попиту. Для ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» це означає ефективне задоволення потреб клієнтів та надання можливостей для співробітників, при цьому генеруючи додану вартість для акціонерів і максимізуючи прибуток через виробничі процеси.

Головні цінності підприємства: відповідальність, залученість, орієнтованість на результат, клієнтоорієнтованість.

На кінець 2023 року статутний капітал ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» становив 100 000 000 грн.

Ефективність роботи підприємства значною мірою визначається його організаційною структурою, яка представлена на рис. 2.1.

Рисунок 2.1 Схема організаційної структури ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»



Управління діяльністю Товариства та контроль за її виконанням здійснюються наступними органами:

- загальними зборами акціонерів;
- наглядовою радою;
- правлінням;
- ревізійною комісією.

Посадовими особами цих органів є фізичні особи, зокрема голова та члени Наглядової ради, правління та ревізійної комісії. Керівником ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» є Костенко Сергій Олексійович, який займає посаду Голови Правління ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». Костенко С.О. був обраний на посаду Голови Правління відповідно до рішення Наглядової ради від 05.02.2019 року (протокол №620).

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» є підприємством, що спеціалізується на виробництві безшовних труб для нафтогазовидобувної галузі, труб спеціального призначення для машинобудування та енергетичної промисловості, труб загального призначення для інших промислових секторів, а також коліс та бандажів для залізничного транспорту. Далі розглянемо виробничі потужності НТЗ (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Виробничі потужності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

№	Назва відділу	Опис потужностей
1	Сталеплавильний цех:	– 4 мартенівських печі (виведені з експлуатації); – позапічна обробка сталі в складі піч-ківш і вакууматор камерного типу.
2	Цех по виробництву безшовних труб на трубопрокатному агрегаті з автомат-станом (діаметр труб 73 -168 мм):	– лінія первинної обробки і контролю труб; – лінія неруйнуючого ультразвукового контролю; – лінія нарізки різьблення на трубах і муфтах, гідроопресовки труб; – лінія нарізки фаски, гідроопресовки труб; – лінія фарбування і упаковки труб;
3	Цех по виробництву труб на трубопрокатному агрегаті з пильгер-станом (діаметр труб 168 - 377 мм):	– лінії первинної обробки і контролю труб; – лінія гарту і відпустки труб для нафтогазовидобування і транспортування нафти і газу; – лінії неруйнуючого контролю труб (ультразвуковий і магнітопорошковий контроль); – лінії нарізки різьблення на трубах і муфтах, гідроопресовки труб, фарбування і упаковки труб; – лінії по виробництву і неруйнуючому контролю муфт.

Продовження таблиці 2.1

4	Цех по виробництву труб спеціального призначення на трубопрокатному агрегаті із станом Асселя (діаметр труб від 76 до 203 мм):	– лінія первинної обробки і контролю труб; – лінії холодного волочіння труб спеціального призначення діаметром від 87 до 159 мм (ПЕН, ПЕД, труби з обрешеченням); – лінія розточування гарячекатаних підшипникових труб; – лінії холодного плющення труб спеціального призначення діаметром від 33 до 170 мм (підшипникові, прецизійні, котельні); – лінії нормалізації і відпалу труб спеціального призначення; – лінія неруйнуючого ультразвукового контролю.
5	Цех по виробництву безшовних труб на трубопрокатному агрегаті з пильгер-станом (діаметр труб 168-325 мм):	– лінія первинної обробки і контролю труб; – лінія неруйнуючого ультразвукового контролю.
6	Колесопрокатний цех:	– пресопркатна лінія для виробництва коліс діаметром від 650 до 1269 мм; – пресопркатна лінія для виробництва кілець і бандажів; – лінії механічної обробки коліс; – лінії термічної обробки коліс і бандажів; – лінії дробеструйного зміцнення коліс; – лінії неруйнуючого контролю коліс і бандажів; – лінії остаточної обробки коліс і бандажів.

Завод щорічно стабільно досягає приросту обсягів виробництва. Спеціалістами підприємства реалізуються заходи з реконструкції, модернізації та підготовки виробництва для освоєння капітального ремонту путніх машин нового покоління, а також модернізації та оновлення морально застарілої техніки. Проводяться роботи з удосконалення технічного забезпечення ремонтних процесів. Зокрема, для підвищення якості виконуваних робіт побудовано новий складальний цех, у якому здійснюється монтаж, налаштування та заводські випробування путніх машин.

Продукція, яку виробляє ПАТ «Інтерпайп НТЗ», наведена в таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – Продукція яку виготовляє ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Назва продукції	Опис продукції
1. Безшовні труби для нафтогазової промисловості:	– обсадні труби (114-340 мм, товщиною стінки 6,4-15,4 мм), короткі перехідники (товщиною стінки 6,4 -15,4мм); – труби для транспортування нафти і газу (42- 426 мм, товщина стінки 4,5 - 65 мм).
2. Безшовні труби для машинобудування та енергетичної галузі:	(33-426 з товщиною стінки 4-65 мм), у тому числі: – для погрузних електронасосів (ПЕН); – для погрузних електродвигунів (ПЕД); – підшипникові труби; – прецизійні труби.
3. Суцільнокатані залізничні колеса:	– для локомотивів; – пасажирських та вантажних вагонів; – вагонів метро діаметром від 650 до 1269 мм; – бандажі діаметром від 690 до 1260 мм.

Завод виробляє понад 1200 різновидів труб діаметром від 33 до 377 мм з товщиною стінки від 4 до 65 мм, а також понад 240 типорозмірів суцільнокатаних залізничних коліс для локомотивів, пасажирських та вантажних вагонів, а також для вагонів метро, діаметром від 650 до 1269 мм, та бандажі діаметром від 690 до 1260 мм. Крім того, підприємство надає послуги з професійно-технічної освіти.

Основними видами продукції, які забезпечили понад 10% доходу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у 2023 році, є колісні пари та суцільнокатанні колеса. Обсяг виробництва та реалізації продукції, а також покращення її якості, безпосередньо впливають на рівень витрат, прибуток і рентабельність підприємства.

Таблиця 2.3 Основний обсяг виробництва за 2023 рік

Найменування	Виробництво тис.тон
Колеса	66.060
Бандажі	1.160
Осі для колісних пар	3,001
Всього	70.221

Таблиця 2.4 Основний обсяг реалізації за 2023 рік

Найменування	Обсяг реалізації	
	тис.тон	тис.грн.
Всього по заводу	84,57	8 183 093,11
Колесопрокатний цех, в т.ч.	67,82	3 670 098,96
колеса	66,62	3 567 282,95
кільця і бандажі	1,20	102 816,01
Ремонтно-механічний цех, в т.ч.	16,75	1 302 671,38
осі для колісних пар	3,12	195 331,33
колесні пари	13,63	1 107 340, 04
Допоміжна реалізація		3 193 295, 27
Соціальна сфера		17 027,51

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» отримало дохід за 2023 рік від реалізації наступних видів продукції:

- суцільнокатані залізничні колеса (63% від загального доходу);
- колісні пари (32% від загального доходу).

Основним джерелом доходу, що склав 6 741 131 тис. грн., є продаж суцільнокатаних коліс.

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» є лідером в Україні за обсягом експорту коліс до країн дальнього зарубіжжя. Загальний обсяг експорту за 2023 рік становить 5 614 460 тис. грн., що складає 83,3% від загальних продажів колісної продукції. Найбільший попит мають осі та осьова заготівля, а також колісні пари (34,4% від експорту) і колеса (49% від експорту).

Частка продажів на ринках дальнього та ближнього зарубіжжя у загальному обсязі продажів продукції підприємства в 2023 році складає 77,2%. ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» продовжує залишатись лідером у експорті коліс до країн дальнього зарубіжжя, незважаючи на зростання проблем з логістикою, пов'язаних із перекриттям морських портів і блокуванням кордонів.

Процеси постачання матеріалів та сировини для виробництва залишаються стабільними завдяки використанню вітчизняних джерел, що дозволяє уникати серйозних логістичних проблем. Попри військові дії, станом на жовтень 2024 року, виробничі потужності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» не зазнали значних пошкоджень.

Підприємству вдалося адаптувати канали постачання та продажів, що дозволило продовжити операційну діяльність. Компанія має достатній рівень ліквідності для виконання своїх короткострокових зобов'язань, незважаючи на складну ситуацію на ринку та в країні. Розглянемо постачальників ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» в таблиці 2.5:

Таблиця 2.5 – Постачальники сировини ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Вид сировини	Постачальник
I Постачальники трубної заготовки:	Оптовий металотрейдер ТОВ "ІНТЕРПАЙП УКРАЇНА" (м. Дніпро, Україна); ІНТЕРПАЙП ІНВЕСТМЕНТС ПЛС (INTERPIPE INVESTMENTS PLC)
II. Постачальники чавуну:	Оптовий металотрейдер ТОВ "ІНТЕРПАЙП УКРАЇНА" (м. Дніпро, Україна); ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВАПНЯНА ФАБРИКА"
III. Постачальники штрипса:	Оптовий металотрейдер ТОВ "ІНТЕРПАЙП УКРАЇНА" (м. Дніпро, Україна).
IV. Постачальники металобрухту:	Оптовий металотрейдер ТОВ "ІНТЕРПАЙП УКРАЇНА" (м. Дніпро, Україна). АТ "ІНТЕРПАЙП НОВОМОСКОВСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД"

При зарахуванні об'єктів основних засобів на баланс, їх вартість оцінюється за собівартістю, що включає витрати на виробництво чи придбання. Активи, чия вартість не перевищує 20 000 грн, не визнаються основними засобами, не підлягають амортизації і списуються на витрати при введенні в експлуатацію.

Витрати, пов'язані з експлуатацією основних засобів після їх введення в експлуатацію (поточний ремонт, технічне обслуговування, капітальний ремонт), відображаються у складі витрат в періоді їх понесення.

Рух основних засобів наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Інформація щодо основних засобів ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Основні засоби виробничого призначення	Основні засоби на кінець періоду, всього (тис. грн.)		
	2021 р	2022 р	2023 р
Загалом:	3 453 344	346 9217	3 551 139
– будівлі та споруди	1 015 110	1 034 140	1 039 901
– машини та обладнання	2 085 056	2 082 282	2 165 690
– транспортні засоби	281 495	2 81 463	269 780
- інструмент, прилади, інвентар	4 027	4 000	4 088
– інші	67 556	67 332	31 680

Основні засоби переоцінюються у разі, якщо їх залишкова вартість суттєво (на 10% і більше) відрізняється від справедливої вартості на 2023 рік. Товариство вважає, що справедлива вартість основних засобів станом на 31 грудня 2023 року відповідає їх балансовій вартості з урахуванням амортизації та збитків від зменшення корисності.

На 31 грудня 2023 року ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» не мало зобов'язань щодо придбання основних засобів. Станом на цей момент первісна вартість повністю амортизованих засобів, які продовжують використовуватися, складає 22 582 тис. грн. Також, на кінець 2023 року основні засоби, що виведені з експлуатації для продажу, не були вилучені. Відсутні основні засоби, які вийшли з активного використання та не класифіковані як утримувані для продажу. Майно підприємства не знаходиться в заставі.

Протягом 2023 року не було змін у оцінках термінів експлуатації, ліквідаційної вартості чи методів амортизації основних засобів. За результатами тестування необоротних активів (основних засобів та нематеріальних активів) на 31 грудня 2023 року, балансова вартість цих активів не перевищує вартості їх відшкодування.

Основні ринки збуту продукції ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» охоплюють Україну та Європу, зокрема країни ЄС. Основними споживачами є промислові підприємства, машинобудівні компанії, підприємства комунальної сфери та будівництва, а також залізничні перевізники.

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» освоїло виробництво понад 50 профільних розмірів коліс для рухомого складу залізниць, сертифікованих міжнародними стандартами, для різних кліматичних умов, а також бандажі для локомотивів, метро, трамваїв, складно-профільні кільцеві вироби.

Основними покупцями залізничних коліс та локомотивних бандажів є "Укрзалізниця" та її підрозділи, а також вагоноремонтні та тепловозоремонтні підприємства. Основними користувачами трамвайних коліс і бандажів, а також коліс і бандажів для метро, є міські електротранспорти та підприємства з ремонту рухомого складу міського залізничного транспорту України.

Керівництво ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» активно працює над зміцненням співпраці з поточними і новими партнерами, а також сприяє розвитку взаємовигідних торговельних відносин з іноземними контрагентами. Імпортно-експортна діяльність та конкурентні переваги ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Імпортно-експортна діяльність ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»,

Назва діяльності	Опис діяльності
Експорт:	Компанія є експортером в наступні країни: Азербайджан, Аргентина, Австрія, Бангладеш, Вірменія, Бельгія, Бразилія, Болгарія, Канада, Хорватія, в т.ч. Македонія, Кіпр, Чехія, Данія, Еквадор, Естонія, Фінляндія, Франція, Габон, Грузія, Німеччина, Греція, Угорщина, Індія, Індонезія, Іран, Ізраїль, Італія, Казахстан, Йорданія, Південна Корея, Кувейт, Ліван, Латвія, Литва, Мальта, Молдова, Марокко, Оман, Нідерланди, Нігерія, Польща, Катар, Румунія, Саудівська Аравія, Сінгапур, Словаччина, В'єтнам, Словенія, ПАР, Іспанія, Швейцарія, Сирія, Таїланд, ОАЕ, Туніс, Туреччина, Туркменія, Єгипет, Великобританія, США,
Імпорт	Компанія імпортує товари з наступних країн: Австрія, Китай, Чехія, Естонія, Франція, Німеччина, Сянган (Гонконг), Індія, Італія, Люксембург, Монголія, Молдова, Нідерланди, Словаччина.
Основні покупки	Основні покупки труб нафтового сегмента: «Укрнафта», «Укргазвидобування». «Укрзалізниця» є найбільшим покупцем залізничних коліс заводу.
Сертифікати, міжнародні стандарти	– система управління якістю відповідає міжнародним стандартам ISO 9001 і API Q1; – система управління навколишнім середовищем сертифікована згідно стандарту ISO 14001; – трубна продукція сертифікована на відповідність міжнародним і національним стандартам API 5CT, API 5L, EN (DIN), ASTM, DECT; – колісна продукція відповідає вимогам міжнародних і міждержавних стандартів: UIC – Merkblatt 812-3V, 812-2V, sowie DB BN 918 277, AAR M 107, DECT 1079.

ПАТ «Інтерпайп НТЗ» є ключовим підприємством для забезпечення економічного та безпечного розвитку України. Рівень конкурентоспроможності наряду залежить від результативності господарсько-фінансової діяльності підприємства. У зв'язку з цим, для оцінки конкурентоспроможності розглядаються ряд економічних та фінансових показників.

Для визначення їхнього впливу на конкурентоспроможність на внутрішньому ринку у 2021-2023 роках буде виконано розрахунок на основі даних, поданих у таблиці 2.8. Джерела для розрахунків взято з Додатку 3

(фінансова звітність підприємства). Тому скористаємось цим додатком для розрахунку фінансових показників.

Таблиця 2.8 – Основні показники внутрішньої конкурентоспроможності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за 2021-2023 роки

Критерії та показники	Роль показника в оцінці	Роки	Розрахунок показника
1	2	3	4
1. Рентабельність продажу, %.	Ступінь прибутковості продажів продукції.	2021	-0,011
		2022	-0,18
		2023	-0,14
2. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	2021	0,04
		2022	-0,20
		2023	-0,10
3. Продуктивність праці, тис. грн. /чол	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	2021	779,27
		2022	1 221,96
		2023	1 298,75
4. Коефіцієнт загальної ліквідності, %	Характерним є співвідношення ліквідних активів до короткострокового боргу..	2021	2,04
		2022	1,17
		2023	1,37
5. Оборотність оборотних активів, %	Відображає розмір чистої виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в розрахунку на одну гривню оборотного капіталу:	2021	0,78
		2022	1,29
		2023	0,95
6. Капіталоємність, тис. грн.	Вона характеризує відношення основного капіталу до обсягу продукції (частки, прибутку), виробленої в певний момент часу.	2021	0,0171
		2022	0,018
		2023	0,0174

Для визначення потенціалу підприємства в перспективі, розрахуємо коефіцієнт зносу в табл. 2.9, оскільки він є одним з узагальнюючих показників, що характеризують стан основних фондів, і показує, якою мірою знаходяться в експлуатації основні фонди зношені, тобто яка частина їх вартості вже перенесена на виготовлені вироби, візьмемо формулу (1.3) [20].

Таблиця 2.9 – Визначення зносу основних фондів ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Рік	Вартість придбання основних засобів, тис. грн.	Зношення основних фондів	Коефіцієнт зношення (Кз)
2021	4 060 028	1 663 465	0,4
2022	3 568 882	751 366	0,21
2023	3 599 207	894 099	0,24

У 2021 році рівень зносу ПАТ «Інтерпайп НТЗ» сягав 40%, але у 2022 та 2023 роках він знизився завдяки технічному переоснащенню та модернізації до середнього рівня зносу 24%.

Більш детально дані про чистий прибуток, собівартість реалізованої продукції, собівартість матеріалів та фінансові результати ПАТ «Інтерпайп НТЗ» наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз фінансової діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за 2022-2023 роки

Стаття	Код рядка	2022 р	2023 р
1	2	4	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 183 093	10 402 416
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 141 754)	(7 682 711)
Валовий: прибуток	2090	2 041 339	2 719 705
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	2 467 827	2 124 552
Адміністративні витрати	2130	(228 644)	(117 597)
Витрати на збут	2150	(866 300)	(806 755)
Інші операційні витрати	2180	(1 641 640)	(1 487 809)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 772 582	2 432 096
збиток	2195	-	-
Доход від участі в капіталі	2200	-	859
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	191 333	223 132
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241		

Продовження таблиці 2.10

Фінансові витрати	2250	(537 662)	(601 601)
Втрати від участі в капіталі	2255	(60)	-
Інші витрати	2270	(2 906 673)	(727 945)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	—	1 326 541
збиток	2295	(1 480 480)	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	246 536	(577 645)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	—	—
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	—	748 896
збиток	2355	(1 233 944)	-

Фінансові результати та обсяги реалізації в звітному періоді продовжили тенденцію до зростання. Чистий дохід від реалізації у 2023 році зріс на 27,12% порівняно з 2022 роком, досягнувши 10,4 млрд грн. Собівартість реалізованої продукції склала 7,683 млрд грн, а інші доходи перевищили інші витрати на 132 млн грн. Адміністративні витрати та витрати на збут становили 924 млн грн, фінансові витрати — 602 млн грн. Як результат, прибуток від звичайної діяльності до оподаткування склав 1,327 млрд грн. Податкові витрати становили 577,645 млн грн, а прибуток після оподаткування — 749 млн грн. Операційний прибуток зріс на 37,21% та склав 2,43 млрд грн, тоді як чистий прибуток за 2023 рік становив 748,9 млн грн, порівняно з минулорічним збитком.

Активи ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» на кінець 2023 року зросли на 3,4 млрд грн (17%), досягнувши 23,3 млрд грн, в основному завдяки збільшенню оборотних активів, зокрема дебіторської заборгованості. Дебіторська заборгованість на 01.01.2024 року склала 18,96 млрд грн, збільшившись на 3,7 млрд грн. Основна частка (80%) цієї заборгованості — це борг за товари, роботи та послуги, який зріс на 31%. Заборгованість за виданими авансами збільшилася на 382 млн грн.

Зобов'язання збільшилися на 17%, включаючи поточну заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями (1,8 млрд грн, +59%), поточну заборгованість

за одержаними авансами (1,5 млрд грн, +69%) та інші зобов'язання (0,6 млрд грн, +12%). Водночас довгострокові зобов'язання зменшилися на 1,5 млрд грн (42%). Наявність значної суми одержаних авансів (3,6 млрд грн) підтверджує стабільне становище ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» на ринку та його здатність отримувати попередні платежі за продукцію.

Оборотні активи (20,2 млрд грн) перевищують поточні короткострокові зобов'язання (16,2 млрд грн), що свідчить про платоспроможність компанії. Власний капітал зріс на 17%, переважно завдяки збільшенню нерозподіленого прибутку на 0,9 млрд грн (31%).

Таким чином, фінансові результати за 2023 рік демонструють зростання власного капіталу, збільшення чистого доходу, суттєве покращення чистого та операційного прибутків, а також покращення рентабельності. Правління компанії позитивно оцінює повернення до прибуткової діяльності, незважаючи на складні макроекономічні умови.

Збільшення частки власного капіталу, ефективне управління активами та пасивами, а також високий рівень платоспроможності і кредитоспроможності сприяють підвищенню фінансової незалежності компанії. Оцінка фінансового стану ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» базується на таких показниках, як коефіцієнт концентрації залученого капіталу (0,78), коефіцієнт поточної ліквідності (1,36) та коефіцієнт валового прибутку (25%).

«Сьогодні ІНТЕРПАЙП — це ефективна та фінансово стабільна компанія, що дозволяє планувати невелике зростання реалізації в 2024 році», — зазначив Сергій Костенко, голова правління ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

Для оцінки конкурентоспроможності компанії проводиться порівняльний аналіз її основних показників з конкурентами, що дозволяє оцінити її частку на ринку.

2.2 Конкурентний аналіз ключових показників конкурентоспроможності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» є підприємством чорної металургії, зокрема, в сфері металообробки та трубопрокату. Далі буде проведено аналіз його конкурентної позиції.

Основними ринками збуту продукції ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» є: Україна, країни СНД, а також регіони далекого зарубіжжя, зокрема ЄС, США, Латинська Америка, Близький Схід та Південно-Східна Азія.

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» утримує стабільні позиції на українському ринку, оскільки є важливим стратегічним підприємством для національної економіки та безпеки. Основним покупцем залізничних коліс заводу є «Укрзалізниця», що значно зміцнює його ринкові позиції. Завод також займає монопольну позицію на ринку України щодо продукції, як-от обсадні труби, нафтопровідні труби для котлів з високим тиском, насосно-компресорні труби, катані підшипникові труби та тонкостінні електрозварні вуглецеві труби діаметром до 114 мм.

Незважаючи на сильні ринкові позиції, ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» має конкурентів серед українських виробників труб, зокрема ПрАТ «ТЗ «Трубосталь» (м. Коростень) та ПАТ Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» (м. Запоріжжя). Основним конкурентом на ринку бандажів та кільцевих виробів є ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (м. Кривий Ріг).

Для визначення ринкової частки кожного конкурента в галузі здійснюється порівняння їх оборотів з оборотом галузі в цілому. Оскільки дані щодо валового або товарного випуску не відображаються у фінансових балансах підприємств, використовується показник товарообігу для порівняння.

Коротко описано основних конкурентів та проведено аналіз їхніх фінансових показників, зокрема, змін чистого прибутку за останні роки. Дані про товарообіг основних конкурентів ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Порівняльні характеристики чистого прибутку компаній-конкурентів ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за 2021-2023 роки:

№	Назва підприємства	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.		
		2021	2022	2023
1	ПАТ Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»	3 812 781	2 912 065	3 912 088
2	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	782 068	381 077	842 062
3	Приватне акціонерне товариство "Трубний завод "Трубосталь"	337 075	325 442	254 692
4	ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»	5 844 548	5 498 831	5 714 501

Розглянемо детальніше кожного з основних конкурентів:

1. ПАТ Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» — одне з найбільших металургійних підприємств України, що працює за повним металургійним циклом. Продукція комбінату експортується в понад 80 країн світу. «Запоріжсталь» є частиною металургійного дивізіону Групи Метінвест та функціонує як стабільно працююче високотехнологічне підприємство.

Комбінат спеціалізується на виготовленні агломерату, вапна, чавуну, чавунних виробів, сталевих злитків, катаної і литої заготовки, а також високоякісного сталевих листа для відповідальних металоконструкцій, суднобудування, трубопроводів для нафти, газу та води.

Основною продукцією підприємства є плоский прокат з вуглецевих, низьколегованих і легованих сталей різного призначення, зокрема:

- товсті листи для виробництва труб магістральних трубопроводів, морських суден, посудин, що працюють під тиском, мостових конструкцій та інших металоконструкцій відповідального призначення;
- гарячекатані товсті й тонкі листи та смуги, зокрема травлені;
- холоднокатані, у тому числі оцинковані, тонкі стрічки, листи та смуги, зокрема для холодного штампування, виготовлення профнастилу тощо;

– електрозварні водо- та газопровідні труби тонкостінного круглого перетину та профілі квадратного й прямокутного перетину.

Комбінат також здатний виробляти напівфабрикати, такі як агломерат (виготовлений із залізорудної сировини для виробництва чавуну), литі заготовки й катані сляби, а також інші напівфабрикати, що можуть бути реалізовані як товарна продукція за погодженням.

У сфері трубопрокату ПАТ «Запоріжсталь» конкурує з ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». Частка комбінату у загальному обсязі виробництва електрозварних тонкостінних труб круглого перетину та профілів квадратного й прямокутного перетину для водо- та газопроводів зазвичай не перевищує 10% на рік. Далі розглянемо частку виробництва труб у загальній діяльності компанії.

$$D_T = 0.1 \times \sum D \quad (2.1)$$

де D_T – дохід від продажу трубопрокату

$\sum D$ – загальний дохід від усіх видів діяльності підприємства.

Також порівнюються показники «Запоріжсталі» та ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» Чистий прибуток ПАТ «Запоріжсталь» використовується при розрахунку загального обсягу продажів конкурентної трубної продукції на ринку в регіоні.

Таблиця 2.12 – Чстка трубопрокату в діяльності ПАТ «Запоріжсталь» та її порівняння з ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

Рік	ПАТ «Запоріжсталь»		ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» Частка трубопрокату від виробничої діяльності (тис.грн)	Різниця (тис. грн)
	Чистий дохід від виробничої діяльності (тис.грн)	Частка трубопрокату в доходи від виробничої діяльності (тис.грн)		
2021	23 912 081	2 391 208	5 844 548	3 453 340
2022	28 433 939	2 843 393	5 498 831	2 655 438
2023	31 548 298	3 154 829	5 714 501	2 559 672

Розглянемо фінансові результати діяльності компанії за 2021-2023 роки: у 2021 році загальна виручка від реалізації всіх видів продукції становила 23 912 081 тис. грн, що є зниженням порівняно з 2020 роком (24 345 826 тис. грн). У 2022 році підприємству вдалося адаптуватися до несприятливих зовнішніх умов та збільшити виручку на 4 521 858 тис. грн, досягнувши 28 433 939 тис. грн. Це свідчить про правильність стратегії менеджменту ПАТ «Запоріжсталь», яка не лише знизила збитки порівняно з попереднім роком, але й дозволила почати відновлення та вийти на прибуток. У 2023 році ця тенденція зберігалася, що проявилось у подальшому зростанні чистого прибутку на 3 114 359 тис. грн, досягнувши 31 548 298 тис. грн.

Оскільки чистий прибуток від виробництва трубного прокату в ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» щорічно перевищує показники ПАТ «Запоріжсталь», можна зробити висновок, що підприємство має більшу частку ринку в цьому підсекторі.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є материнською компанією, що об'єднує кілька десятків успішних підприємств різних галузей, формуючи замкнутий економічний цикл. Компанія активно використовує сучасні технології, розвиває інноваційне управління, здійснює помірковану інвестиційну політику і впроваджує інноваційні рішення. Структура товариства забезпечує задоволення всіх внутрішніх потреб і не залежить від зовнішніх факторів, є функціональною, логічною та керованою, що сприяє досягненню високих результатів.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» здійснює інвестиції у виробництво продукції з міді, її сплавів, латуні, нікелю, цинку, включаючи круглий прокат, калібрований прокат, злитки й катанку, а також у виробництво каліброваного прокату, круглостанкових ланцюгів, зварювальних електродів та ковальсько-штампувальні виробництва. Окрім того, компанія інвестує в добування каменю, виробництво виробів з каменю, альтернативні джерела енергії та в ринки банківських та страхових послуг.

З ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» компанія конкурує тільки на ринку бандажів і кільцевих виробів. Для порівняння показників у цій підгалузі необхідно виключити частку цих продуктів з загальної кількості проданих товарів, внести їх до окремої таблиці та провести порівняння показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» на ринку кільцевих виробів і бандажів.

Таблиця 2.13 – Доля бандажів і кільцевих виробів в діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та її порівняння з ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Рік	Обсяг продажів продукції (тис. грн.)		Різниця (тис. грн)
	ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	
2021	2 231 577	2 062	2 229 515
2022	1 835 447	1 356	1 834 091
2023	1 797 761	1 007	1 796 754

Аналіз чистого прибутку від виробництва сталевих труб упродовж років показує, що показники ПАТ «Інтерпайп НТЗ» значно перевищують результати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Порівняння з ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є важливим, оскільки це єдиний конкурент у даному секторі.

Приватне акціонерне товариство «Трубний завод «Трубосталь» (далі — ПрАТ «ТЗ «Трубосталь»)) активно розвиває асортимент трубної продукції та удосконалює її якість, що підтверджується міжнародними та українськими сертифікатами. Якість продукції заводу відповідає вимогам державних стандартів (ГОСТ), а також міжнародним стандартам і європейським нормам (DIN, EN).

Маркетингова стратегія підприємства орієнтована на довгострокове та взаємовигідне партнерство з клієнтами та партнерами.

Географія поставок продукції ПрАТ «ТЗ «Трубосталь» охоплює Польщу, Молдову, Чехію, Словаччину, Литву, Казахстан та інші країни.

У 2021 році чистий дохід становив 337 075 тис. грн, що на 234 962 тис. грн менше, ніж у 2020 році. У 2022 році цей показник знизився ще на 11 633 тис. грн, досягнувши 325 442 тис. грн. У 2023 році тенденція до зниження продовжилася, і загальний дохід скоротився на 70 750 тис. грн, досягнувши 254 692 тис. грн. Ці зміни зумовлені воєнним станом, політичною та економічною ситуацією, а також іншими факторами, загальними для всіх компаній галузі.

ПАТ «Трубосталь» є основним конкурентом ПАТ «Інтерпайп НТЗ» з точки зору виробленої продукції, диференціації та необхідних ринків збуту. Однак, враховуючи орієнтацію на країни СНД, а не на західні ринки, компанія є найближчим регіональним конкурентом і може вважатися основним суперником. Порівняємо показники ПАТ «Трубосталь» та ПАТ «Інтерпайп НТЗ» і занесемо відмінності в табл. 2.14:

Таблиця 2.14 – Порівняння валового прибутку ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та ПрАТ "ТЗ "Трубосталь" за 2021-2023 роки.

Рік	Валовий прибуток, тис. грн.		
	ПАТ «ІНТЕРПАЙП» НТЗ	ПрАТ "ТЗ "Трубосталь"	Різниця
2021	5 844 548	337 075	5 507 473
2022	5 498 831	325 442	5 173 389
2023	5 714 501	254 692	5 459 809

Обсяг чистого прибутку від виробництва трубного прокату, який був оголошений ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за кожен рік, суттєво перевищує показники ПАТ «Трубосталь». Це свідчить про те, що ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» має значно більшу частку ринку в цій підгалузі і знаходиться в більш вигідній конкурентній позиції. З цього можна зробити висновок, що ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» займає більшу частку ринку та має кращу конкурентну позицію в даній підгалузі.

Для визначення ринкової частки ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у цій галузі необхідно врахувати такі показники, як обсяг продажів основної продукції компанії (SP) та загальний обсяг продажів цієї продукції на локальному ринку

(TSR). Показник TSR розраховується як річна сума продажів усіх конкурентів у регіоні за формулою (1.2).

Розрахунки загального обсягу продажів для кожного року наведені окремо в табл. 2.15.:

Таблиця 2.15 – Розрахунок загального обсягу продажів сегмента ринку. ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за 2021-2023 роки

№	Назва підприємства	Обсяг продажів за рік, тис. грн.		
		2021	2022	2023
1	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	2 062	1 356	1 007
2	ПАТ Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»	2 391 208,1	2 843 393,9	3 154 829,8
3	ПрАТ "ТЗ "Трубосталь"	337 075	325 442	254 692
4	ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»	5 844 548	5 498 831	5 714 501
5	ЗОПР, тис. грн.	8 574 893,1	8 669 022,9	9 125 029,8

З огляду на наведені показники, спостерігається загальна тенденція зростання прибутковості галузі протягом останніх трьох років, незважаючи на складні економічні та політичні умови, що є позитивним фактором і вказує на перспективність розвитку сектору.

Розрахуємо ринкову частку ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за період 2021-2023 років, застосовуючи формулу, зазначену в п. 1.2 табл. 2.16.

Для порівняння також визначимо ринкову частку найближчого географічного та стратегічно значущого конкурента — ПАТ «Трубосталь», щоб побудувати конкурентний багатокутник.

Таблиця 2.16 – Розрахунок частки ринку ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» ПрАТ "ТЗ "Трубосталь"

Підприємство	Рік	ОП	ЗОПР	Крд
ПАТ «ІНТЕРПАЙП» НТЗ	2021	5 844 548	8 574 893,1	0,68
	2022	5 498 831	8 669 022,9	0,63
	2023	5 714 501	9 125 029,8	0,62
ПрАТ "ТЗ "Трубосталь"	2021	337 075	8 574 893,1	0,039
	2022	325 442	8 669 022,9	0,037
	2023	254 692	9 125 029,8	0,027

З 2021 по 2023 роки частка ринку зменшилася на 6%, що пов'язано з агресією Росії проти України. Хоча частина збутових ринків була переорієнтована на Європу та США через внутрішні і зовнішні проблеми компаній, спричинені складною економічною та політичною ситуацією в країні, цей показник залишає високим.

Для оцінки темпів зміни частки ринку використовуємо точковий метод згідно з табл. 1.10 першого розділу, та визначаємо наступні результати: ПАТ «Трубний завод “Трубосталь”» – аутсайдер, з часткою ринку менше 5% та темпами зростання від -5% до 5%, оцінка -0 балів. ПАТ «Інтерпайп НТЗ» – лідер ринку, з часткою понад 60% та темпами зростання від -5% до 5%, оцінка - 1 бал.

Подальша оцінка діяльності двох конкурентів часто дає результат 0 балів. В цьому контексті оцінка 0 не означає відсутність показника, але має порівняльний характер.

Коефіцієнт зносу для ПАТ «Інтерпайп НТЗ» був визначений в розділі 2.1, а для порівняння було розраховано коефіцієнт зносу для конкурента ПАТ «Трубосталь», який порівняно та оцінено за методикою бальної оцінки в табл. 2.17 згідно з формулою (1.3).

Таблиця 2.17 – Стан зносу основних засобів ПрАТ "ТЗ "Трубосталь" та ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за 2021-2023 роки

Основні засоби	Рік	ПрАТ "ТЗ "Трубосталь"	ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»
Первісна вартість основних фондів	2021	6 585 788	4 060 028
	2022	6 591 767	3 568 882
	2023	6 590 333	3 599 207
Знос основних фондів	2021	6 030 723	1 663 465
	2022	6 046 455	751 366
	2023	6 058 954	894 099
Коефіцієнт зносу	2021	0,915	0,4
	2022	0,917	0,21
	2023	0,919	0,24
Оцінка методом балів	-	0	1

Оцінка ступеня зносу основних фондів підприємства здійснюється за такими критеріями: високий ступінь зносу (понад 40%) – 0 балів; середній ступінь зносу (20-40%) – 1 бал; низький ступінь зносу (менше 20%) – 2 бали.

ПАТ «Трубосталь» має значно зношені основні фонди, рівень зносу яких за останні три роки перевищує 90%. Підприємству необхідно провести терміновий ремонт і оновлення основних фондів.

Далі здійснимо порівняння інноваційної активності двох підприємств за формулою ІА з розділу 1.2 (ІА - кількість інновацій на підприємстві, ІГ - середнє значення інновацій в галузі, згідно з рівнянням (1.4)).

Розрахуємо відносний показник інноваційності підприємств. Умовно оцінюємо: 0 – відсутність інновацій; 1 – низький рівень інноваційності; 2 – середній рівень інновацій, необхідний для функціонування фірми в галузі (ІГ); 3 – вищий за середній рівень інновацій; 4 – лідерство серед підприємств галузі за рівнем інновацій не лише на внутрішньому ринку, але й на міжнародному. Бенчмарки, що встановлюють нові стандарти для галузі, отримаємо оцінку 5.

ПАТ «Трубосталь» має інноваційний показник 0, оскільки є технологічно застарілим підприємством з застарілим обладнанням.

ПАТ «Інтерпайп Трубопрокатний завод» – сучасне трубопрокатне підприємство, орієнтоване на ринки Європи та США, що потребує сучасного обладнання, що відповідає міжнародним стандартам, і постійно оновлює свою технічну базу. Тому його інноваційний показник складає 4.

Для оцінки інноваційної активності підприємства застосовуються такі критерії: кількість інновацій підприємства перевищує середнє значення інновацій в галузі – 2 бали; кількість інновацій підприємства дорівнює середньому числу інновацій в галузі – 1 бал; кількість інновацій підприємства менше середнього – 0 балів [24].

Отримані дані будуть перенесені в таблицю 2.18 для подальшого визначення ІА та оцінки методом балів:

Таблиця 2.18 – Оцінка інноваційної діяльності підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та ПрАТ "ТЗ "Трубосталь"

Підприємство	ІІ	ІА	ІГ	Оцінка методом балів
ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»	4	2	2	2
ПрАТ "ТЗ "Трубосталь"	2	0		0

Оцінку концепції продукту здійснюємо за допомогою бальної системи. Продукт, що відповідає сучасним міжнародним стандартам, отримує 2 бали; продукт, що є застарілим для Західного ринку, але відповідає місцевим вимогам, отримує 1 бал; продукт, який є застарілим у всіх аспектах, отримує 0 балів. Таким чином, оцінка НТЗ складає 2 бали, тоді як для «Трубосталі» – 1 бал через орієнтацію на західний ринок. Параметри якості в даному випадку збігаються з характеристиками концепції.

Для оцінки спрямованості компанії на західний ринок застосовуємо метод бальної оцінки: 2 бали – висока конкурентоспроможність, 1 бал – середня конкурентоспроможність, 0 балів – низька конкурентоспроможність. Отже, НТЗ набрав 1 бал, а ПАТ «Трубосталь» – 0 балів.

У табл. 2.19 наведено порівняння виробничих витрат, витрат на основні засоби та чистого прибутку від реалізації продукції для ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»:

Таблиця 2.19 – Порівняльна оцінка параметрів господарської діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та ПрАТ "ТЗ "Трубосталь" за 2021-2023 роки

Показник оцінки	Рік	ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»	ПрАТ "ТЗ "Трубосталь"
Вартість основних фондів	2021	2 396 563	555 065
	2022	2 817 516	545 312
	2023	2 705 108	531 379
Собівартість реалізованої продукції	2021	5 028 582	435 769
	2022	4 616 850	359 858
	2023	4 483 327	254 691
Чистий прибуток підприємства від реалізації продукції	2021	5 844 548	337 075
	2022	5 498 831	325 442
	2023	5 714 501	254 692

Проведемо оцінку методом балів:

1. вартість основних засобів за останні роки: 2 бали - постійне зростання; 1 бал - динамічна зміна (вгору/вниз); 0 балів - постійне зменшення.

2. собівартість реалізованої продукції за останні роки: 2 бали - постійне зменшення; 1 бал - динамічна зміна (збільшення/зменшення); 0 балів - постійне зменшення.

3. чистий прибуток підприємства від реалізації продукції за останні роки: 2 бали - постійне зростання; 1 бал - динамічна зміна (вгору/вниз); 0 балів - постійне зменшення. Отримані бали наведені в табл. 2.20:

Таблиця 2.20 – Результати оцінки зміни трьох параметрів ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та ПрАТ "ТЗ "Трубосталь" за 2021-2023 роки:

Параметр оцінки	Отримані бали	
	ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»	ПрАТ "ТЗ "Трубосталь"
1. Вартість основних фондів	1	0
2. Собівартість реалізованої продукції	2	2
3. Чистий прибуток підприємства від реалізації продукції	1	0

Наочним способом представлення результатів проведеного зіставлення діяльності конкурентів є багатокутник конкурентоспроможності.

Порівняльними критеріями є вартість основних фондів, виробничі витрати, чистий прибуток від реалізації продукції, якість та концепція продукції, частка компанії на ринку, західна орієнтація та інноваційність.

Оцінка можливостей фірми дозволяє побудувати багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.2). По кожній осі для відображення рівня значень кожного з досліджуваних факторів (оцінка проводилася тільки по 8 факторам) використовується масштаб вимірів у вигляді бальних оцінок. Зображуючи на одному малюнку багатокутники конкурентоспроможності для різних фірм, легко провести аналіз рівня їх конкурентоспроможності по різним факторам. Параметри, використані для побудови багатокутника

конкурентоспроможності, оцінювалися наступним чином, і відображається в табл. 2.21:

Таблиця 2.21 – Список параметрів для побудови конкурентних переваг ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та ПрАТ "ТЗ "Трубосталь"

Назва параметру	Оцінка параметру	
	ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»	ПрАТ "ТЗ "Трубосталь"
Приріст долі ринку	1	0
Концепція товару	2	1
Спрямованість на західний ринок	1	0
Інноваційна активність підприємства	2	0
Вартість основних засобів	1	0
Собівартість реалізованої продукції	2	2
Чистий дохід від реалізованої продукції	1	0
Ступінь зносу основних фондів	1	0

За отриманими результатами проводиться порівняльний аналіз рівня окремих атрибутів (параметрів), досягнутого фірмами-конкурентами.

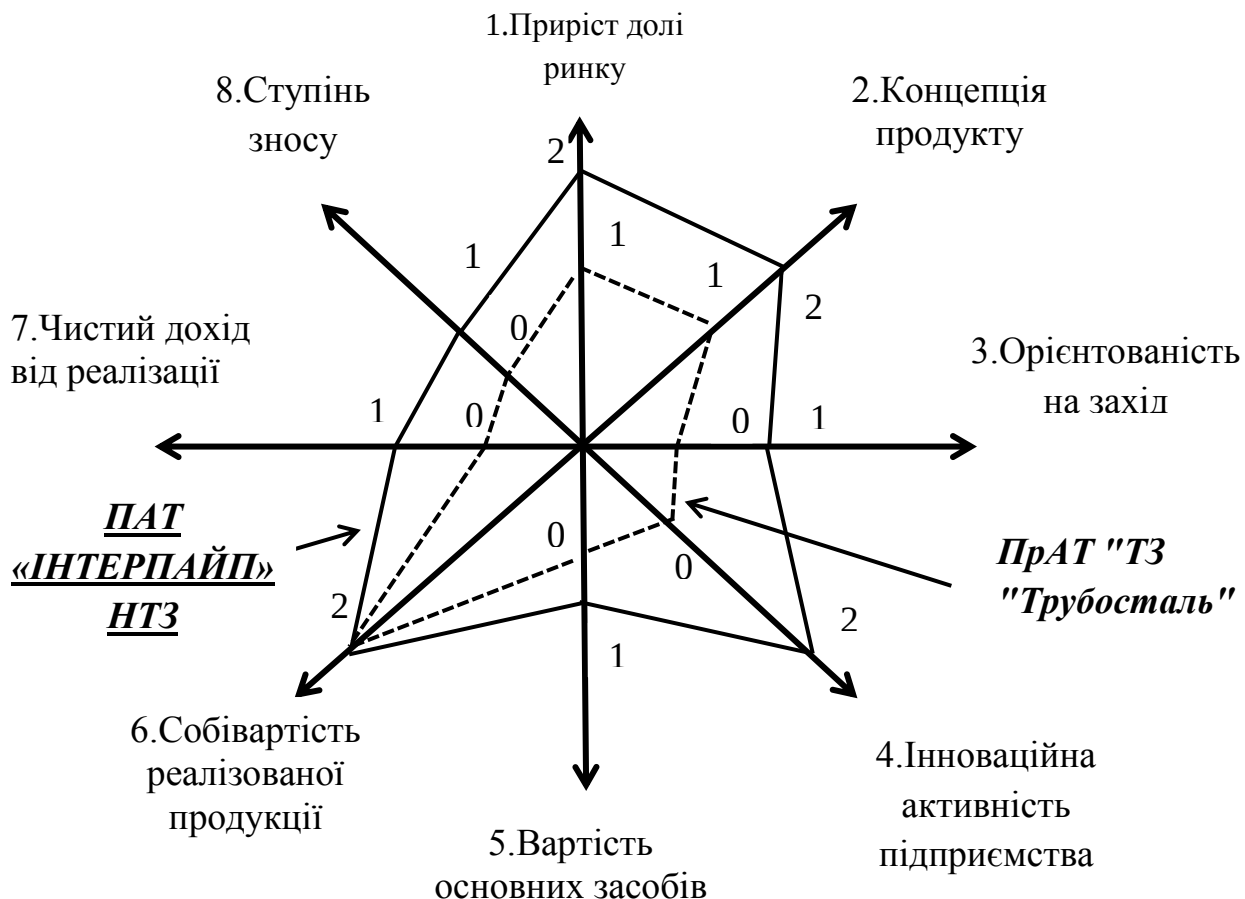


Рис. 2.2 – Багатокутник конкурентоспроможності підприємств ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та ПрАТ "ТЗ "Трубосталь"

Дивлячись на багатокутник, можна сказати, що завод ПАТ «Інтерпайп» перевершує завод ПрАТ "ТЗ "Трубосталь" за всіма обраними параметрами.

На основі аналізу отриманих параметрів були визначені сильні та слабкі сторони конкурентів у всіх досліджуваних сферах конкурентоспроможності. (табл. 2.22).

Таблиця 2.22 – Висновки з багатокутника конкурентоспроможності ПАТ «ІНТЕРПАЙП» НТЗ

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»	
Переваги	Недоліки
1. Висока конкурентоспроможність на внутрішньому ринку металопрокату.	1. Важко підтримувати та підвищувати конкурентоспроможність.
2. Найсучасніше промислове обладнання.	2. Останніми роками чистий дохід від реалізації готової продукції був нестабільним.
3. Достатній потенціал для збільшення своїх ринкових позицій в Європі та США..	3. Недостатня зношеність основних фондів як кандидат на західні ринки.

Результати допоможуть проаналізувати конкурентні можливості та потенціал розвитку. ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у металургійній галузі.

2.3 Аналіз потенціалу та конкурентних можливостей ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Галузі металургії значно відрізняються від інших за економічними характеристиками, рівнем конкуренції та перспективами розвитку. Темпи технічного прогресу можуть варіюватися від високих до низьких, а необхідні капіталовкладення можуть бути як значними, так і мінімальними. Ринок може мати різний масштаб, від локального до глобального. Виробники можуть випускати як стандартизовану, так і високо диференційовану продукцію.

Конкуренція в галузі може бути інтенсивною чи обмеженою, з орієнтацією на ціни, якість, післяпродажне обслуговування або інші фактори. Попит може як зростати, так і знижуватися. Відмінності в умовах можуть бути настільки значними, що компанії, які займають лідерські позиції в одній, менш привабливій галузі, можуть отримувати обмежений прибуток, в той час як компанії з менш міцними позиціями в іншій, перспективній галузі, досягають вищої рентабельності. Крім того, конкурентне середовище в галузях постійно змінюється, як і вплив різних факторів.

Тому важливо проводити як комбінований, так і окремий аналіз галузі та конкурентоспроможності. Метою цього аналізу є визначення ключових факторів внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, що впливають на її стратегічні орієнтири та можливості. Аналіз зосереджується на отриманні чітких відповідей на ряд стратегічних питань, що дозволяє сформулювати чітке уявлення про стратегічну ситуацію компанії, розглянути альтернативи розвитку та стратегічних дій.

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», працюючи в українській металургійній галузі, обмежена її можливостями. Для виявлення слабких сторін та можливостей компанії, а також адаптації до умов, що визначають особливості української металургії, необхідно почати з вивчення самої галузі.

Металургійна промисловість є основою для розвитку машинобудування, металообробки, трубопрокату та будівництва, тому проблеми в чорній металургії України також впливають на діяльність НТЗ.

У Придніпровському регіоні чорна металургія є основою для розвитку великих промислових центрів та вузлів, які виробляють майже половину чорних металів в Україні. Тут розташовано 14 металургійних підприємств із загальних 32 в країні. Металургійний вузол Дніпра включає чотири заводи, а також підприємства в Кам'янському та Самарі, що виробляють чавун, сталь, прокат, колеса для залізничного транспорту, бляху, мостові конструкції, сплави та іншу продукцію.

Для більш детального аналізу впливу металургійної галузі України на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» проведемо PEST-аналіз зовнішнього середовища, що може вплинути на стратегію розвитку металургійної промисловості (табл. 2.23).

Чорна металургія України залишається прибутковою галуззю, і продукція гірничодобувної промисловості є основним джерелом валютних надходжень. Однак перед галуззю стоять важливі завдання щодо перегляду її структури, спрямованого на підтримку найрентабельніших виробництв, покращення якості продукції та збільшення ефективності виробництва металопродукції.

Таблиця 2.23 – PEST- аналіз металургійної промисловості України

Політичні фактори	Економічні фактори
1. Нестабільна політична ситуація України з відповідним відволіканням центрів впливу та бюджетних коштів. 2. Необхідність додержання норм СОТ в законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту-експорту. 3. Понад 90 % металургійних підприємств є приватизованими, що практично виключає державне регулювання. 4. У зв'язку з вступом до СОТ можливості державного регулювання в питаннях стосовно конкуренції значно обмежені 5. Надмірна політизація суспільства. 6. Недовіра суспільства до влади та її органів. 7. Складна політична ситуація на сході України, важливого стратегічного регіоні для чорних металів.	1. Війський стан. 2. Загрозливо висока інфляція. 3. Нестабільний курс гривні. 4. Висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування комерційних банків. 5. Низький платіжнеспроможний попит внутрішнього ринку. 6. Криза у світовій фінансовій системі. 7. Нестача обігових коштів у підприємств. 8. Неконтрольоване зростання цін на товари та послуги природних монополій (сировина, енергоресурси). 9. Недостатній обсяг інвестицій у металургійній промисловості. 10. Високий рівень матеріало- і енергоємності продукції, що випускається. 11. Низька рентабельність виробництва. 12. Фактична відсутність конкуренції як стимульовального чинника.
Соціальні фактори	Технологічні фактори
1. Зменшення чисельності працездатного населення. 2. Сниження кількості кваліфікованих фахівців і робітників у найбільш індустріалізованих регіонах. 3. Недооцінка значення трубної промисловості як основи економічної та соціальної стабільності значної частини населення. 4. Зниження привабливості трудової діяльності на металургійних підприємствах. 5. Обмежена увага ЗМІ до проблем металургійної галузі та сучасних прогресивних підходів до організації діяльності підприємств. 6. Відсутність вираженої орієнтації на якість як ключовий фактор конкурентоспроможності. 7. Значний розрив між рівнем оплати праці та потребами працівників. 8. Низька престижність праці в галузі виробництва.	1. Незначна інноваційна активність підприємств. 2. Продукція, що випускається, у більшості є морально застарілою, з низьким рівнем автоматизації та інтелекту технології виробництва. 3. Значне зношування активної частини основних фондів.

Науково-виробничий потенціал металургійної галузі та суспільний інтерес до неї визначаються через соціальний компонент. Важливим є технологічний аспект, що виявляє тенденції технологічного розвитку, які часто є причинами змін на ринку та виникнення нових продуктів [27].

Згідно з результатами PEST-аналізу, можна зробити такі висновки щодо реалізації стратегії:

1. Політичні фактори: обмеженість бюджетних коштів для реалізації стратегії; можливості регулювання через законодавчі, нормативні, митні та інші механізми обмежені вимогами СОТ; державне регулювання зводиться до розробки і впровадження заходів підтримки або обмеження.

2. Економічні фактори: для розвитку внутрішнього ринку та збільшення експорту необхідно вжити активних заходів щодо формування платіжнотдатного ринку збуту та стабілізації цінової ситуації на монопольному ринку сировини.

3. Соціальні фактори: необхідно підвищити статус національної металургійної промисловості в очах суспільства, створюючи таким чином умови для забезпечення машинобудівної галузі кадрами висококваліфікованих фахівців і робітників.

4. Технологічні фактори: необхідність модернізації всієї промисловості України, що дозволить значно розширити внутрішній ринок; оцінка науково-виробничого потенціалу в передових напрямках науки і техніки та визначення інноваційних шляхів розвитку.

З метою оцінки можливостей ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та загроз, що їм загрожують, використовується SWOT-аналіз, представлений на рис. 2.3.

У цій моделі враховано дані, отримані під час оцінки загальних техніко-економічних характеристик ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», а також висновки з PEST-аналізу галузі.

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	<u>Strengths (сильні сторони)</u> 1. Продукція сертифікована за міжнародними стандартами AP I 5CT, AP I 5L, EN (D IN), ASTM, U IC - Merkblatt 812-3V, 812-2V, sowie DB BN 918 277, AAR M 107, ГОСТ. 2. Великий вибір продукції 3. Компанія входить в вертикально-інтегровану групу «Інтерпайп». 4. Зосередження на постійній модернізації, встановлюючи нове обладнання. 5. Висока конкурентоспроможність на внутрішньому ринку.	<u>Weaknesses (слабкі сторони)</u> 1. Велика енергоємність виробництва. 2. Останніми роками чистий дохід від реалізації готової продукції був нестабільним. 3. Амортизація деяких основних засобів. 4. Виробничі потужності не використовуються на повну потужність.. 5. Послаблення конкурентних позицій у СНГ через політичні стосунки з Росією.
Зовнішнє середовище	<u>Opportunities (можливості)</u> 1. Застосування нових технологій з обробки труб за рахунок інвестицій від групи «Інтерпайп». 2. Розширення ринків збуту через просування продукції на зовнішніх ринках. 3. Збільшити прибуток за рахунок підвищення ціни на зварні труби, які також мають сертифікати якості. 4. Зміцнення позицій на внутрішньому ринку завдяки співпраці з Укрзалізницею. 5. Можливості отримати вигоду від правової реформи.	<u>Threats (загрози)</u> 1. Залежність від експортних квот через зростання цін на сталь призводить до зниження рентабельності трубної продукції. 2. Зношеність деяких основних фондів посилює високу собівартість металопрокату. 3. Вищі ціни на енергоносії, залізничні тарифи та ціни на сталь. 4. Зростання конкуренції з боку китайських і російських виробників.

Рис. 2.3 – SWOT-аналіз ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

На рис. 2.24 представлена радіальна діаграма оцінки стратегічної позиції ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». Фігура, яка чітко орієнтована у правий верхній квадрант, отримала назву агресивної стратегії. Така позиція характерна для привабливих ринків зі стабільним оточенням. ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» має явну конкурентну перевагу, яку може зберегти, ефективно використовуючи наявний фінансовий потенціал.

Згідно з цією стратегією, компанія діє в якості розвідника, прагнучи вивчити максимально можливу кількість альтернатив, застосовує гнучкий, децентралізований контроль і часом не повністю використовує наявні ресурси.

Ключовим фактором для функціонування компанії, який потребує уваги як з боку керівництва, так і з боку функціональних підрозділів, є здатність до агресивних дій щодо існуючих та потенційних конкурентів.

Відповідно до методики SPACE, для даного підприємства можуть бути рекомендовані такі стратегії:

- 1) пошук об'єктів для поглинання в суміжних галузях;
- 2) збільшення частки ринку;
- 3) концентрація ресурсів на продуктах, що надають значну конкурентну перевагу

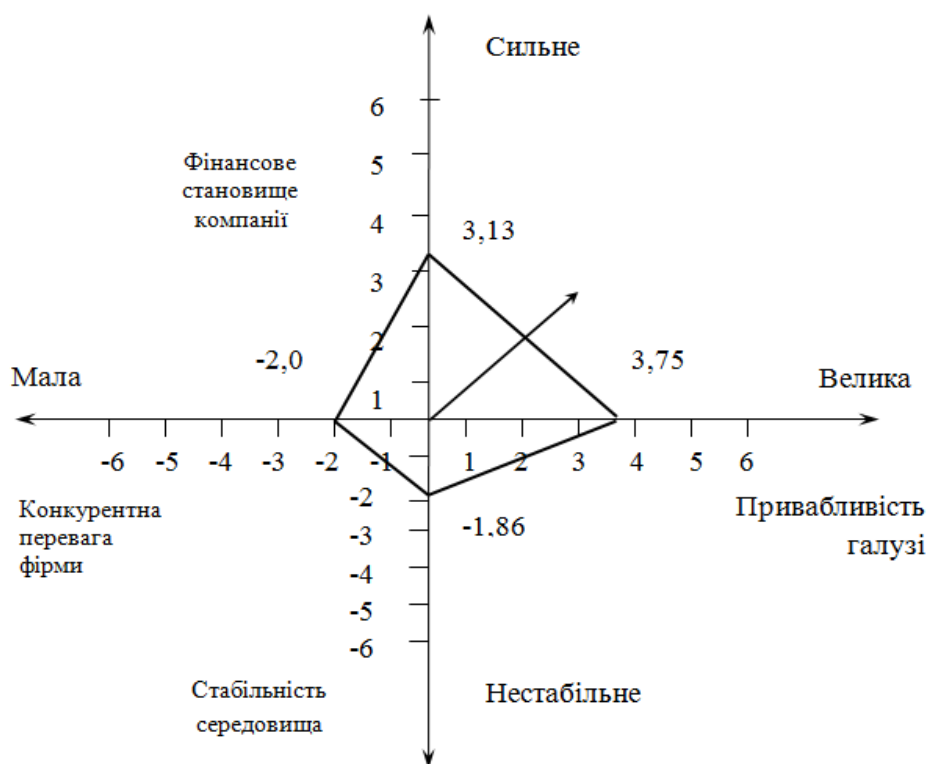


Рис. 2.24 – Радіальна діаграма оцінки стратегічного положення ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Для використання першої із рекомендованих за матеріалами SPACE-аналізу стратегій, ПАТ «Інтерпайп» НТЗ навряд чи має у своєму розпорядженні достатні ресурси, але саме ця стратегія використана консолідуючою компанією ФПГ «Інтерпайп» для посилення своєї ринкової сили у трубній індустрії [29].

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» є виробником та постачальником сталевих труб різного призначення, залізничних коліс, бандажів, великих кільцевих виробів та фланців. Продукція з маркою заводу експортується до понад 50 країн, характеризується високою надійністю та довговічністю, і успішно експлуатується в різних кліматичних умовах — від Крайньої Півночі до тропіків. Система забезпечення якості відповідає міжнародним стандартам, підтверджена сертифікатом TUV, що гарантує виконання технічних вимог замовників та відповідність міжнародним стандартам, таким як API 5CT, API 5L, EN (DIN), ASTM, UIC - Merkblatt 812-3V, 812-2V, SOW I E DB BN 918 277, AAR M 107.

Завод випускає понад 1200 типорозмірів труб діаметром від 33 до 377 мм з товщиною стінки від 4 до 65 мм, більше 240 типорозмірів суцільнокатаних коліс для залізничних локомотивів, пасажирських і вантажних вагонів, а також для метрополітенів діаметром від 650 мм до 1269 мм. Продукція також включає бандажі діаметром від 690 до 1260 мм.

На сьогоднішній день ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» є одним із найбільших сучасних підприємств України, оснащеним передовими технологіями та методами контролю якості сталевих труб, коліс, бандажів і кільцевої продукції. В окремих категоріях продукції завод є єдиним виробником в Україні.

Незважаючи на свою лідируючу позицію, ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» має конкурентів серед українських виробників труб, таких як ПАТ «Трубосталь» і ПАТ «Запоріжсталь». На ринку бандажної та кільцевої продукції основним конкурентом є компанія «АрселорМіттал Кривий Ріг». Огляд економічних показників конкурентів свідчить про загальне зростання прибутковості в галузі, незважаючи на складний економічний та політичний клімат.

Аналіз ринкових часток показав, що ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» займає лідируючу позицію з часткою ринку понад 60% та коливаннями темпів зростання від -5% до 5%. У той же час, ПАТ «Трубосталь» займає роль

аутсайдера з часткою менше 5% і темпами зростання також від -5% до 5%. Це свідчить про те, що для підвищення конкурентоспроможності країни недостатньо лише однієї сильної компанії, а потрібно розвивати економіку та промисловість в цілому, сприяючи економічному розвитку та добробуту регіонів.

PEST-аналіз, SWOT-аналіз та багатофакторник конкурентоспроможності вказують на те, що ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» є найбільш конкурентоспроможною компанією в галузі та має високий потенціал для виходу на західні ринки, за умови повної відповідності західним стандартам якості.

У підсумку, рекомендовано вдосконалення бізнес-процесів ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у напрямках виробництва, продажу, маркетингу, НДДКР, удосконалення технологій та загального управління. Перспективним завданням є формування інтелектуального лідерства для досягнення конкурентних переваг вищого рівня.

РОЗДІЛ 3

ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

3.1 Конкретизація векторів підвищення конкурентоспроможності на основі аналізу внутрішнього середовища.

Кожна компанія повинна подолати внутрішні та зовнішні виклики, щоб досягти основної мети максимізації прибутку. Для цього важливо звернути увагу на вектор стратегії (або напрямок), необхідний для досягнення ваших цілей.

Процес вибору стратегії складається з етапів розробки, обґрунтування та аналізу (оцінки). На першому етапі розробляються стратегії досягнення поставлених цілей. Тут важливо розробити якомога більше альтернативних стратегій. На другому етапі стратегія уточнюється до рівня, придатного для різних цілей розвитку організації, і формується загальна стратегія. По-третє, альтернативи аналізуються в контексті загальної обраної компанією стратегії та оцінюються з точки зору їх придатності для досягнення основних цілей. На цьому етапі загальна стратегія наповнюється конкретним змістом [26].

Вибір стратегії є центральним пунктом стратегічного планування. Як правило, організації вибирають стратегію з ряду можливих варіантів. Тому, якщо організація хоче збільшити свою частку на ринку, існує багато шляхів для досягнення поставлених цілей. Загальні поради:

- знизити ціни на продукцію.
- продавайте товари через більше торгових представників.
- розширення асортименту продукції.
- представте більш привабливий імідж продукту за допомогою реклами.

Кожен шлях відкриває різні можливості. У результаті організації можуть зіткнутися з великою кількістю альтернативних стратегій.

Відповідно до методології SPACE досліджуваним компаніям можна

рекомендувати наступні стратегії:

- 1) Знайти цілі придбання в цій галузі та суміжних галузях;
- 2) Збільшення частки ринку;
- 3) Концентрування ресурсів на продуктах, які мають найбільшу перевагу над конкурентами.

Для використання першої стратегії, рекомендованої матеріалами аналізу SPACE, у ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» навряд чи було достатньо ресурсів, але інтеграційна компанія «Інтерпайп» прийняла цю стратегію для зміцнення ринкової влади у сфері трубної промисловості (поглинання , крім українських підприємств і румунських заводів).

Оскільки ринкова частка є показником успішності конкурентної стратегії, то в умовах гострої конкуренції у світовій галузі та лідируючої конкурентної позиції в галузі між ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та його прямими конкурентами, ПАТ «НТЗ» на ринку Динаміка частки буде результатом правильно сформульованих управлінських рішень і стратегій [29].

Таким чином, на основі результатів SPACE-аналізу конкурентоспроможності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», можна зробити наступні висновки:

- з огляду на активну інтеграцію у західні та місцеві ринки, стратегія конкуренції ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» повинна мати агресивний характер, зосереджуючись на активному зростанні ринкової частки як показника конкурентоспроможності. Незважаючи на високі позиції на внутрішньому ринку, компанія повинна активно реагувати на зміни ринкових умов та дії конкурентів, щоб зберегти свої позиції;

- стратегічний підхід до підвищення конкурентоспроможності має враховувати як інтереси споживачів, так і дії конкурентів. Орієнтація на конкурентів передбачає реалізацію стратегії лідерства за витратами, хоча обмеження наявних виробничих потужностей можуть стримувати ефект масштабу. Тим не менш, оптимізація витрат повинна залишатися пріоритетом. Орієнтація на споживачів передбачає використання стратегії диференціації, що

можливе завдяки широкому асортименту продукції ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», хоча значне розширення асортименту обсадних труб обмежене;

- джерела конкурентних переваг слід шукати у внутрішньому потенціалі підприємства, маркетинговій стратегії, обізнаності споживачів, ринковому середовищі та в покращенні іміджу на західному ринку;

- асортиментній стратегії компанія має забезпечити необхідну підтримку для обсадних труб ОТТМ, що дозволить досягти лідерських позицій. Пріоритетом має бути підтримка високих темпів зростання продажів ОТТМ та протидія конкурентним атакам;

- необхідно активно розвивати нематеріальні активи та ключові компетенції компанії.

Інтерпайп також є одним із лідерів у впровадженні автоматизованих систем управління бізнес-процесами ERP (Enterprise Resource Planning) в Україні. Завдяки ERP доступність обладнання у металургії зростає в середньому на понад 10%, а витрати на обслуговування скорочуються на 30%. ERP також дозволяє зменшити обсяги складських запасів більше ніж удвічі та скоротити простої обладнання на 70-75%.

Ефективність ERP підтверджується досвідом Інтерпайп: завдяки проекту з управління ремонтами компанія заощаджує до 30% на обслуговуванні обладнання. На сьогодні у системі ERP IT-Enterprise працюють 4 тисячі з 11,5 тисяч співробітників Інтерпайп. Система охоплює всі підприємства компанії, забезпечуючи управління запасами і логістикою, ремонтами, фінансами, бухгалтерським і управлінським обліком, а також персоналом.

Компанія продовжує розвивати свою інформаційну систему, працюючи над удосконаленням планування замовлень по всьому ланцюгу поставок.

Для побудови ефективного ланцюга поставок критично важливим є застосування ІТ-технологій. ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» повинне продовжувати інвестувати в модернізацію цієї системи для оптимізації управління операційними процесами. Це сприятиме підвищенню репутації компанії серед

західних клієнтів і дозволить збільшити її частку на ринку завдяки зростанню обсягів продажів, а також покращить відносини з постачальниками.

Розташування ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у м. Дніпро, що є стратегічним індустріальним центром України, надає підприємству переваги в доступі до основних джерел сировини, матеріалів та інших ресурсів. Основні ресурси для виробництва включають чавун, трубну заготовку, штрипс, феросплави, вогнетриви та металообробку.

Серед проблем, що впливають на імпорتنу діяльність ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», можна виділити:

- низьку якість переробки товарного чавуну та сталі на вітчизняних металургійних підприємствах;
- зростання цін на основну сировину для виробництва труб, що негативно позначається на економіці трубного виробництва та ускладнює роботу на контрактному ринку. Непередбачуваність цін на перероблений метал обмежує можливості побудови довгострокових відносин із стратегічними партнерами.

Відповідно до раніше прийнятих планів, ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» вивело з експлуатації останню мартенівську піч, остаточно припинивши використання застарілого та екологічно небезпечного способу виплавки сталі. Мартенівські цехи були закриті через високі енерговитрати та неефективність у сучасних умовах. Відмова від мартенівського виробництва стала можливою завдяки запуску нового електросталеплавильного комплексу ІНТЕРПАЙП Сталь, який повністю відповідає сучасним екологічним стандартам і забезпечує компанію сталевую заготовкою для виробництва труб і коліс.

Як стратегічне рішення пропонується будівництво електросталеплавильного цеху для переробки високоякісної сталі українського походження, що дозволить поступово знизити залежність від імпоротної сталі. На етапі реалізації новий цех можна використовувати для металообробки та вдосконалення товарного вигляду продукції, що підвищить її конкурентоспроможність. У перспективі це рішення забезпечить зниження

логістичних витрат, зменшить собівартість продукції та підвищить фінансову стабільність компанії, надаючи незалежність від зовнішніх постачальників сталі.

Застосовуючи досвід інших підприємств металургійного сектору щодо технічного переоснащення мартенівських цехів на сучасні електроплавильні, проаналізуємо, як ця модернізація вплине на економічний добробут підприємства, що відображено в таблиці нижче:

Таблиця 3.1 – Зміна рентабельності після введення електро-сталеплавильного цеху на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Назва параметру	На 2023 р.	Після модернізації	Різниця
Рентабельність продукції	-0,14	9,6	9,74
Рентабельність продаж	-0,1	4,5	4,6

Причини негативної рентабельності розглянуто в підрозділі 2.1 цієї роботи. Впливи на пропозицію були оцінені з урахуванням того, що очікуване підвищення рентабельності буде значним завдяки антикризовим заходам, уже впровадженим керівництвом НТЗ.

Розрахуємо також зміни в собівартості продукції ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та зміни виручки від збуту продукції, опираючись на запропоновані технологічні зміни:

Таблиця 3.2 – Зміна в собівартості та в виручці після введення електросталеплавильного цеху на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Назва параметру	На 2023 р.	Після модернізації	Різниця в грошовому виразі	Різниця у %
Собівартість продукції	4483327	3855661,2	627665,8	14
Чистий дохід від реалізації продукції	5714501	6505707,8	791206,8	13

Будівництво сучасного електросталеплавильного заводу дасть можливість суттєво зменшити витрати на транспортування та виробництво продукції, підвищити імідж підприємства на ринку та його конкурентні позиції

завдяки зростанню промислових потужностей у цій галузі. Зниження витрат досягається за рахунок:

Часткової, а надалі й повної, відмови від імпортової металопродукції, що дозволить знизити залежність від зовнішніх постачальників.

Останнім ключовим фактором у підвищенні конкурентоспроможності підприємства є управління людськими ресурсами, що показано у Дереві цілей. Персонал є основним рушієм розвитку компанії, а його розвиток є ключем до підвищення ефективності діяльності.

Проаналізуємо кадровий потенціал ПАТ «Інтерпайп НТЗ» і визначимо можливі інновації для оптимізації управління персоналом.

Недоліки в організаційній структурі підприємства:

- Велика кількість інженерно-технічного персоналу (частину цих працівників можна залучити до роботи у новому сталеплавильному цеху).
- Відсутність чіткої координації між структурними підрозділами.
- Надмірна кількість рівнів управління.

Кадрова політика підприємства спрямована на забезпечення як поточних, так і стратегічних потреб у необхідній кількості працівників відповідної кваліфікації та професії. Основні принципи цієї політики, її напрями та порядок реалізації визначені стандартами підприємства у системі управління якістю, що знаходиться відображення у колективному договорі та внутрішніх розпорядчих документах. На підприємстві плануються та здійснюються заходи з набору, утримання і підвищення кваліфікації кадрів.

Кадровий відділ підприємства підтримує зв'язки з загальноосвітніми, професійно-технічними та вищими навчальними закладами, а також зі спеціалізованими організаціями з підготовки кадрів і працевлаштування. Для відповідності кваліфікації працівників виробничим потребам проводиться системна робота з підвищення їхньої кваліфікації, що здійснюється як на базі підприємства, так і в зовнішніх освітніх установах.

Для стимулювання існуючих працівників, особливо молоді, до професійного самовдосконалення на регулярній основі проводяться конкурси

за звання "кращий за професією". У 2023 році такі змагання охопили 33 професії. Переможці та учасники отримують не лише матеріальну винагороду, але й гарантії подальшого професійного зросту, що мотивує інших до підвищення рівня своєї майстерності.

Для забезпечення ефективної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу підприємство має необхідну навчально-матеріальну базу, повністю забезпечену навчальними планами та програмами, наочними посібниками та технічними засобами навчання. Склад викладачів теоретичного та виробничого навчання обирається з числа досвідчених і кваліфікованих працівників підприємства.

З огляду на це, Міністерством освіти України у 2022 році підприємству було надано ліцензію на право підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. На заводі затверджена Політика в області якості, з якою ознайомлений весь персонал підприємства. Всі працівники регулярно проходять навчання та підвищення кваліфікації на виробничо-технічних курсах та курсах цільового призначення.

Навчання персоналу здійснюється за такими напрямками:

- первинна професійна підготовка;
- перепідготовка;
- підвищення кваліфікації на виробничо-технічних курсах і курсах цільового призначення.

Періодичність підвищення кваліфікації регламентується, не рідше одного разу на п'ять років. Окремими документами визначено порядок навчання та атестації зварників, які беруть участь у виробництві труб, що відповідають вимогам ДСТ, ТУ, DIN, API 5L, а також порядок добору, навчання, атестації та сертифікації персоналу, який здійснює неруйнівний контроль продукції.

Ці умови сприяють високій конкурентоспроможності людських ресурсів ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», які постійно розвиваються та модернізуються. Однак важливим фактором для зміцнення трудового колективу є не лише розвиток наявних кадрів, а й залучення нових талантів. Для покращення іміджу компанії

серед потенційних співробітників важливо створити комфортні умови праці. Хоча заробітна плата є важливим аспектом, соціальні та культурні умови також мають велике значення.

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» вже пропонує своїм працівникам добровільне медичне страхування, можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання та бонусні програми, проте в цих аспектах є потенціал для подальших інновацій.

3.2 Підвищення конкурентоспроможності підприємства у зовнішньоекономічній діяльності.

Основною умовою здійснення зовнішньоекономічної операції є її ефективність. У сучасних умовах поняття ефективності зовнішньоекономічної діяльності має багатогранний і комплексний характер. Воно може бути оцінене через різноманітні економічні показники, більшість з яких вказує на переваги розвитку зовнішньоекономічних зв'язків. Водночас слід враховувати, що зовнішньоекономічні відносини сприяють оптимізації обсягів виробництва окремих товарних груп, впровадженню міжнародних досягнень у галузі науки та техніки, забезпеченню необхідною сировиною і матеріалами, розширенню асортименту продукції, що реалізується на внутрішньому ринку тощо. Це обумовлює необхідність детального узгодження відповідних видів діяльності та забезпечення єдності критеріїв параметрів, що відповідають реальним потребам національної економіки.

Глибокі зміни в політичній, економічній та соціальній сферах, що відбуваються в Україні, спрямовані на становлення ринкової економічної системи. Змінюється сутність організаційних, управлінських та соціально-економічних відносин на рівні підприємств. В умовах конкуренції підприємствам необхідно знаходити та розширювати свою позицію на ринку

товарів, освоювати нові типи економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність.

Таблиця 3.3 – Оцінка загрози товарів-субститутів для ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» на зовнішніх ринках

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Товари-замінники «ціна-якість»	Існують і займають високу долю на ринку	Існують, але тільки увійшли на ринок та їх доля мала	Не існують
	3	2	1
Підсумковий бал	3		
1 бал	низький рівень загрози з боку товарів-замінників		
2 бали	середній рівень загрози з боку товарів-замінників		
3 бали	високий рівень загрози з боку товарів-замінників		

Основна частина продукції ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за технічними характеристиками не поступається іноземним аналогам. Особливою рисою трубної продукції є висока точність труб за діаметром, що дозволило освоїти виробництво труб нафтового сортаменту за американськими стандартами та підтримувати високий рівень продажів на ринках США та Середньої Азії. Однак конкуренція на трубному ринку є надзвичайно високою, тому кожне підприємство шукає нові напрямки та регіони для просування своєї продукції.

Ситуація на ринках склалася таким чином, що наявні результати з удосконалення технологічних процесів виробництва сталі, труб, коліс та бандажів, підвищення їхніх технічних характеристик і зниження витрат на виробництво не є достатніми для забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Нещодавно на нових виробничих ділянках ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» було встановлено високотехнологічне обладнання для механічної обробки, свердління, фарбування та маркування коліс, що наразі проходить тестування. Нові ділянки оснащені промисловими роботами, і всі операції інтегровані в наскрізну IT-систему.

Завдяки новим потужностям компанія планує значно збільшити обсяги експорту залізничної продукції, а також вийти на нові ринки коліс для швидкісного руху та колісних пар для вантажного транспорту.

Також підприємство освоїло технологію складання колісних пар. Раніше ця операція виконувалася на субпідряді європейськими компаніями, а тепер завдяки новим потужностям частину складання здійснюють в Україні. Інвестиції у нові цехи склали \$16,2 млн. Очікується, що це дозволить збільшити виробництво коліс для експортних ринків з 33 тис. до 49 тис. т, виробляти 10 тис. шт. чистових осей і збирати до 10 тис. шт. колісних пар на рік.

Разом із інвестиціями в виробничі потужності, в компанії розпочалися комплексні зміни в таких сферах, як закупівлі, логістика, виробництво, фінанси та ІТ.

У створенні ефективного робочого ланцюга поставок ключову роль відіграють ІТ-технології. Однією з вимог клієнтів зі США є можливість відслідковувати кожен етап виробничого процесу. Для цього компанія спільно з ІТ-Enterprise завершує проєкт із впровадження необхідного програмного забезпечення. Уже зараз інформаційна система дозволяє відстежувати стадію виконання кожного замовлення.

Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції буде проведена за наступними параметрами:

1. Кількість гравців на ринку: Чим більше учасників, тим вищий рівень конкуренції і ризик втрати частки ринку.
2. Темп зростання ринку: Чим нижчий темп зростання ринку, тим вищий ризик постійного перерозподілу ринку.
3. Рівень диференціації продукту: Чим нижча диференціація та вища стандартизація продуктів, тим вищий ризик переходу споживачів між різними компаніями.
4. Обмеження в підвищенні цін: Чим менше можливостей для підвищення цін, тим вищий ризик втрати прибутку при постійному зростанні витрат.

Таблиця 3.4 – Оцінка внутрішньогалузевої конкуренції ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» на зовнішніх ринках

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
1) Кількість гравців	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості ринку (3-10)	Невелика кількість гравців (1-3)
	3		
2) Темп росту ринку	Стагнація чи зниження об'єму ринку	Товар на ринку стандартизований по ключовим властивостям, але відрізняється по додатковим перевагам	Продукти компаній істотно відрізняються між собою
		2	
3) Рівень диференціації продукту на ринку	Компанії продають стандартизований товар	Існують, але тільки увійшли на ринок та їх доля мала	Не існують
	3		
4) Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутність можливості підвищення цін	Є можливість к підвищенню цін тільки у рамках покриття росту затрат	Завжди є можливість к підвищенню ціни для покриття росту затрат і підвищення прибутку
		2	
Підсумковий бал	10		
4 бал	низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 бали	середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 бали	високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Потенційні можливості мають значний вплив на економічне зростання в Україні та країнах СНД. До факторів, які обмежують розвиток ринку, належать: посилення конкуренції на глобальних ринках; розширення трубного виробництва в країнах, що є найбільшими споживачами трубної продукції (Росія, Китай, США, Євросоюз); наявність торгових бар'єрів та митних обмежень для українських виробників; зростання цін на основні сировинні ресурси; активізація імпортозаміщення української трубної продукції, зокрема на російському ринку; обмежена платоспроможність споживачів з одного боку і висока вартість кредитних ресурсів, через які фінансуються проекти в споживаючих галузях, з іншого боку.

У структурі витрат трубних підприємств значний вплив на кінцеву вартість продукції має ціна енергоресурсів. На відміну від України, російські

трубні заводи закуповують енергоресурси за значно нижчими цінами. Це дозволяє російським підприємствам отримувати конкурентні переваги завдяки більш низьким витратам на виробництво продукції порівняно з українськими підприємствами.

Таблиця 3.5 – Оцінка загрози входження на ринок нових гравців для ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» на зовнішніх ринках

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
1	2	3	4
1) Економія на масштабі виробництва товару чи послуги	відсутня	існує тільки у кількох гравців ринку	значуща
		2	
2) Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	відсутні великі гравці	2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великі гравці тримають більше 80% ринку
		2	
4) Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	високий (виправдовується більш ніж за 1 рік роботи)
			3
5) Доступ до каналів розподілу	доступ до каналів розподілу повністю відкритий	доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	доступ до каналів розподілу обмежений
		2	
6) Політика уряду	немає обмежуючих актів з боку держави	державна втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	державна повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
		2	
7) Готовність існуючих гравців до зниження цін	гравці не підуть на зниження цін	великі гравці не підуть на зниження цін	при будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
	3		
8) Темп зростання галузі	високий і зростаючий	уповільнений	стагнація або падіння
		2	
Підсумковий бал	18		
8 балів	низький рівень загрози входження нових гравців		
9-16 балів	середній рівень загрози входження нових гравців		
17-24 бали	високий рівень загрози входження нових гравців		

Згідно з табл. 3.5 можна зробити наступні висновки:

1) Зі збільшенням обсягу виробництва зменшується вартість матеріалів для виготовлення товару, що призводить до меншого впливу постійних витрат на одиницю продукції. Це відзначається лише у випадку кількох основних гравців ринку.

2) Коли позиції існуючих торгових марок на ринку є стабільними, новим учасникам значно складніше вступити в галузь. Без присутності значних гравців ринок утримують 2-3 основних учасники, які контролюють понад 80% ринку.

3) Зі збільшенням різноманітності товарів і послуг у галузі зростає складність для нових гравців знайти вільну нішу. При низькому рівні різноманітності товарів всі мікро-ніші вже заповнені існуючими учасниками.

4) Чим вищі початкові інвестиції для вступу в галузь, тим складніше новим гравцям зайняти позицію на ринку. Вартість входу може варіюватися від низької (окупація за 1-3 місяці) до високої (окупація більше 1 року).

5) Складність доступу до цільової аудиторії на ринку прямо пропорційна привабливості галузі. Повний доступ до каналів розподілу є відкритим, тоді як обмежений доступ вимагає значних інвестицій.

6) Державні органи можуть обмежити або повністю закрити можливість вступу на ринок через ліцензування, обмеження доступу до важливих ресурсів або регулювання цін. Відсутність обмежень з боку держави дозволяє вільно діяти в галузі, але деяке втручання залишається.

7) Якщо існуючі гравці можуть знижувати ціни для збереження своєї частки на ринку, це стає значущим бар'єром для нових учасників. У разі введення більш дешевих пропозицій від новачків, існуючі гравці здатні знижувати ціни для утримання своїх позицій.

8) Чим вищий темп зростання галузі, тим більшою є зацікавленість нових учасників вступити на ринок [8].

Для оцінки ринкової влади покупців важливо врахувати їхню прив'язаність до конкретного товару та ризик втрати поточної клієнтської бази [9].

Таблиця 3.6 – Оцінка ринкової влади покупців над ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» на зовнішніх ринках

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
1	2	3	4
1) Частка покупців з великим об'ємом продажів	більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів	незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
	3		
2) Схильність до придбання товари субститути	товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	товар компанії частково унікальний, є відмінні хар-ки, важливі для клієнтів	товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
		2	
	3		
4) Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку товару	незадоволеність ключовими характеристиками товару	незадоволеність другорядними характеристиками товару	повна задоволеність якістю
		2	
Підсумковий бал	3		
4 бал	низький рівень загрози втрати клієнтів		
5-8 бали	середній рівень загрози втрати клієнтів		
9-12 бали	високий рівень загрози втрати клієнтів		

1) Якщо покупці зосереджені і здійснюють великі закупівлі, компанія змушена постійно йти на поступки, щоб підтримати взаємовигідні умови співпраці.

2) Зниження унікальності продукції підвищує ймовірність того, що покупець знайде альтернативу без значних ризиків.

3) Вища чутливість до ціни збільшує ймовірність того, що покупець

придбає товар за нижчою ціною у конкурентів.

4) Недовіра до якості товару призводить до прихованого попиту, який може бути задоволений новим учасником ринку або конкурентом.

Нещодавно на заводі ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у Дніпрі залізничні колеса для швидкісних поїздів почали маркувати унікальними QR-кодами. Це дозволяє відслідковувати історію виробництва колеса, що є вимогою європейських залізничних та вагонобудівних компаній.

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» стикається з проблемою транспортування брухту з Європи. Оскільки перевантаження з однієї вантажівки на іншу є необхідним, а доставка з Туреччини є дорогою, існує можливість отримання брухту з Росії, але політична ситуація ускладнює цей процес. Прогноз закупівель на 2024 рік — 2,9 млн тонн брухту, а на наступні роки ще не визначено. Укрзалізниця могла б бути партнером у вирішенні цього питання.

На продаж колісної продукції негативно вплинула зупинка вагонобудівної галузі України та брак фінансування для модернізації вагонного парку в Укрзалізниці.

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» стало одним із перших в Україні, хто впровадив електронні тендери. Сьогодні всі закупівлі компанії проходять через публічний тендерний майданчик, що дає можливість постачальникам акредитуватися та отримувати інформацію про тендери.

Аналіз вищезазначених фактів дозволяє зробити висновок, що постачальники мають значний вплив на діяльність ПАТ «Інтерпайп НТЗ».

На основі результатів аналізу були сформульовані наступні рекомендації для підвищення конкурентоспроможності:

1. Важливо посилювати унікальність товару та орієнтуватися на ринки, для яких ця унікальність є критично важливою. (Стратегія лідерства на специфічному ринку).

2. Компанії слід зосередитися на створенні високого рівня знання продукції та інформованості про її унікальні характеристики.

3. Необхідно постійно здійснювати моніторинг конкурентних пропозицій

та з'явлення нових гравців на ринку.

4. Зниження впливу цінової конкуренції на продажі компанії.
5. Акцентувати увагу на довгострокових відносинах з покупцями через акційні пропозиції.
6. Диверсифікація клієнтської бази.
7. Створення спеціальних програм для VIP-клієнтів та економ-програм для чутливих до ціни споживачів.
8. Зосередитися на усуненні дефектів товару.

З метою підвищення конкурентоспроможності, ПАТ "Інтерпайп НТЗ" повинно зосередити свої зусилля на розвитку техніки і технологій, заснованих на сучасних наукових досягненнях, для зниження енергетичних та матеріальних витрат, а також покращення якості трубної та колісної продукції.

Зниження витрат також дозволить знизити ціну на продукцію, що підвищить її конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Для підтримання та покращення своїх позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках компанії необхідно регулярно працювати над усіма аспектами, включаючи вдосконалення товарного вигляду, якості продукції, поліпшення споживчих властивостей, а також розробку нових видів продукції відповідно до зростаючих вимог споживачів.

Як показав аналіз конкурентоспроможності, ПАТ «Інтерпайп НТЗ» має недостатньо низький рівень зносу основних засобів, що є важливим для претендента на західний ринок

3.3 Інноваційні підходи щодо підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

Виготовлення продукції, що відповідає міжнародним стандартам якості, дає можливість українським підприємствам створити умови для її успішної реалізації як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Застосування

інноваційних підходів у підприємницькій діяльності, співпраця з іноземними партнерами через кооперацію та інтеграцію, просування вітчизняних товарів за кордоном, удосконалення іміджу підприємств, участь у міжнародних виставках і ярмарках є важливими чинниками для розвитку бізнесу в Україні.

На сучасному етапі глобальних змін інновації стають обов'язковим елементом підприємницької діяльності, виступаючи як основний фактор розвитку. «Інноваційна діяльність — ключова сфера функціонування підприємства, де застосовуються знання з технічних, економічних, екологічних, соціальних та інших наук; тісно поєднуються теорія з практикою, виробництво з управлінням, стратегія з тактикою» [19].

Отже, великі високотехнологічні корпорації мають суттєві переваги порівняно з малим і середнім бізнесом, відіграючи важливу роль у розвитку ефективної структури національної економіки та інтеграції України на міжнародній арені. Об'єднання капіталів дозволяє збільшити обсяги виробництва, розширити масштаб господарської діяльності, а також формувати інвестиційні фонди для реалізації перспективних проектів.

Укрупнення виробництва дає змогу знижувати собівартість продукції, отримувати економію від оптових закупівель матеріалів та обладнання, що постачаються великими партіями [11].

Зміна умов бізнес-середовища, загострення конкуренції серед підприємств, активізація пошуку нових шляхів завоювання прихильності споживачів вимагають від підприємців забезпечення конкурентних переваг на ринку, що є результатом стратегічного вибору серед альтернатив у межах розвитку з орієнтацією на досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Як уже зазначалося, ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» орієнтується на ринки Європи та США, і для успішної реалізації цієї мети важливо відповідати вимогам до якості продукції, зокрема забезпечуючи відповідне технічне оснащення.

Кожен регіон в рамках соціально-економічної системи повинен визначати свої функції на ринку, встановлювати цілі та будувати свою місію, що дозволяє

йому функціонувати як бізнес-сектор, орієнтований на споживача і конкуруючий з іншими регіонами.

Завдання виконавчої влади як «колективного менеджера» полягає у створенні іміджу території, що приваблює потенційних клієнтів, підвищує престиж, створює сприятливі умови для життя та розвитку бізнесу, забезпечуючи ефективне використання усіх доступних ресурсів.

Національне процвітання створюється, а не успадковується, і не є результатом лише природних ресурсів чи робочої сили. Конкурентоспроможність країни визначається рівнем розвитку її промисловості та інновацій. В умовах конкуренції підприємства отримують конкурентні переваги завдяки сильним внутрішнім конкурентам, вимогливим споживачам та агресивним місцевим постачальникам.

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» вже інтегроване в Науково-виробничо-інвестиційну групу «Інтерпайп», взаємодія з учасниками якої дає підприємству значні переваги на внутрішньому ринку. Залучення до групи банків, інвесторів і металургійних партнерів дозволяє НТЗ ефективно використовувати ресурси для розвитку. Продовження цієї співпраці дасть змогу максимізувати вигоди та знайти нові можливості для взаємодопомоги. Участь у металургійних кластерах, зокрема, може допомогти покращити імідж на міжнародному ринку.

Держава як основний регулятор визначає стратегію розвитку регіону, зокрема в металургійній галузі, визначаючи необхідні потужності для задоволення попиту на металопродукцію. Стратегія включає створення мережі металургійних кластерів, визначення економічних показників, податкових стимулів та інших преференцій.

Закон «Про засади державної регіональної політики» (2015) сприяє розвитку кластера в Україні, що покращує імідж країни на міжнародній арені та має позитивний вплив на компанії, зокрема ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

Для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності необхідно покращити внутрішньоекономічну ситуацію. Одним із шляхів є приєднання до існуючого кластеру або створення нового, наприклад, у місті

Дніпро. Враховуючи наявність металургійних кластерів у Дніпропетровській області, найбільш доцільним є приєднання до Придніпровського кластеру, оскільки цей кластер вже включає завод «Ніко-Тьюб», що входить до групи «Інтерпайп». Участь у цьому кластері надасть впевненість у вигодах для підприємства, оскільки заводи з подібними технологіями та системою управління забезпечують стабільну та ефективну співпрацю.

Таблиця 3.7 – Металургійні кластери Дніпропетровської області

Назва	Характеристики	Учасники
1.Кривбас	Близько $\frac{3}{4}$ залізної руди, 30% агломерату, 1/4 - 1/5 чавуну, сталі, прокату, близько 14% коксу, - місто Кривий Ріг	Найбільше металургійне підприємство України – АрселорМіттал Кривий Ріг (раніше - «Криворіжсталь»), випуск чавуну, сталі, прокату, агломерату, коксу. Найбільші гірничорудні підприємства: Інгулецький, Північний, Південний, Центральний ГЗК, «Суша Балка», «Кривбасруда», «Кривбасвибхупром»
2.Нікопольський південно-трубний металургійний завод	Одне з найбільших промислових підприємств в м Нікополь. У 1999-2000 роках ПАТ «ПТЗ» був реорганізований в систему закритих акціонерних товариств	З 2007 року - ЗАТ «СЕНТРАВІС ПРОДАКШН ЮКРЕЙН»), ЗАТ «ЮТІСТ», ЗАТ НВО «Трубосталь» і ін.
3.Придніпров'я	Більш $\frac{1}{2}$ феросплавів, сталевих труб, вся марганцева руда України, близько 40% метизів, 1/7 - 1/8 чавуну, сталі, прокату, понад 10% агломерату і коксу), - міста Дніпро, Кам'янське, Нікополь, Самар.	Підприємства: НЗФ (Нікопольський завод феросплавів), Дніпровський металургійний комбінат імені Дзержинського, ПрАТ «Євраз-ДМЗ», Євраз ЮЖКОКС, Дніпродзержинський коксохімзавод. Трубні заводи: Нижньодніпровський, Дніпропетровський, Самарський, «Ніко-Тьюб» і «Ютист» (Нікополь) і ін. Завод «Дніпрометиз», Орджонікідзевський і Марганецький ГЗК.

Щодо створення власного металургійного кластера, можливо залучити наступних учасників:

1. ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».
2. ПрАТ "ТЗ "Трубосталь" — найближчий територіальний конкурент, чия промислова спроможність значно поступається ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», але

участь у кластері сприятиме зміцненню економіки регіону, що, у свою чергу, позитивно вплине на економіку та імідж країни як сучасного технологічного конкурента на міжнародній арені.

3. «ІНТЕРПАЙП Сталь» (до 2012 року Дніпросталь) — металургійний електросталеплавильний завод, основний інвестиційний проект компанії «Інтерпайп». Завод забезпечить трубне та колісне виробництво власною сталевою заготовкою. Вже співпрацюючи з НТЗ, участь у кластері також буде корисною для заводу, оскільки це сприятиме досягненню спільної мети — покращенню економічного стану регіону, країни та підвищенню конкурентоспроможності української продукції на західних ринках.

4. «ІНТЕРПАЙП Втормет». ІНТЕРПАЙП є основним споживачем металобрухту в Україні і одним із найбільших переробників цього ресурсу. Маючи брухтозаготівельну мережу в семи регіонах України, «ІНТЕРПАЙП Втормет» забезпечує сировиною інноваційний електросталеплавильний комплекс «ІНТЕРПАЙП Сталь», що робить його важливим учасником кластера.

5. Кластер може включати інші підприємства, як із групи «ІНТЕРПАЙП», так і незалежні компанії, що знаходяться поблизу та мають спільну металургійну галузь. Створення великого кластера не є обов'язковим, оскільки існують приклади успішних металургійних кластерів в Україні, розмір яких значно менший за Придніпров'я. Окрім того, можливе приєднання до кластера компанії «Ніко-Тьюб».

Кластеризація також має значні переваги для підрозділів однієї компанії. Об'єднання досліджень і розробок, виробництва компонентів, складання, маркетингу, підтримки клієнтів та інших видів діяльності сприяє кращому внутрішньому потоку ресурсів та інформації, а також взаємодоповнюваності, що дає додаткові переваги.

Участь у кластері дає також доступ до новітніх технологій, методів роботи та можливостей ланцюгів поставок. Зовнішньоорієнтовані кластери, що функціонують у конкретному регіоні, є основою для довгострокового

економічного зростання та розвитку. Вони здатні залучати працівників з менш ефективних підприємств та галузей і розвиватися за межами місцевого ринку. Водночас, попит на продукцію місцевих виробників є обмеженим і залежить від успіху кластерів, які орієнтовані на зовнішні ринки.

3.4. Основні ризики в конкурентній діяльності ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ".

Серед основних ризиків конкурентної діяльності ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ" можна виокремити:

1. Ризик посилення конкуренції через вихід нових підприємств на ринок виробництва коліс. Для мінімізації цього ризику ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ":

- здійснює інвестиції в основні фонди;
- працює над удосконаленням виробничих процесів (оптимізація виробництва);
- проводить дослідження з метою вдосконалення продукції та впровадження новітніх технологій у її виробництві, орієнтуючись на міжнародний досвід.

Метою цих заходів є зміцнення конкурентних переваг підприємства, підкріплених 130-річним досвідом роботи та високою репутацією на світовому ринку.

2. Ризик втрати частки ринку. Потенційна втрата частки ринку пов'язана з появою нових конкурентів і подальшим перерозподілом ринку на шкоду ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ". У разі збереження такої тенденції можуть виникнути негативні наслідки для фінансово-господарського стану підприємства.

Для мінімізації цього ризику підприємство здійснює такі заходи:

- диверсифікація клієнтської бази шляхом виходу на міжнародні ринки. За останні 10 років до списку покупців приєдналися підприємства з Казахстану, Туркменістану, Узбекистану, США, ОАЕ, Саудівської Аравії, Бразилії, Індії;

- удосконалення виробничих процесів, впровадження новітніх технологій з метою підвищення якості продукції та закріплення лідерства ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ" у своїх сегментах ринку;
- підвищення рівня співвідношення ціна/якість продукції;
- укладення довгострокових контрактів з основними клієнтами для забезпечення постачання та обслуговування продукції протягом всього її життєвого циклу.

3. Ризик впливу інфляції. Оскільки контракти мають тривалий термін виконання, а ціна на енергоносії та інші матеріали не завжди врегульована, інфляційні процеси безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства.

Для мінімізації цього ризику ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ" застосовує метод індексації вартості продукції, орієнтуючись на середню вартість на ринку на момент укладення контракту, а також на середній прогнозований рівень зростання цін на сировину та інші компоненти, враховуючи цінові тенденції останніх 5 років. Крім того, укладаються контракти на закупівлю сировини та комплектуючих за фіксованими цінами на визначений період. Проте, через непередбачуваність коливань вартості енергоносіїв, сировини та комплектуючих, ці заходи не можуть повністю усунути цей ризик.

3.5. Вірогідні перспективи подальшого розвитку ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ"

У 2025 році ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ" має намір зберегти основний напрямок своєї діяльності. Стосовно виробництва продукції, дивізіоном з виробництва залізничної продукції на 2025 рік заплановано здійснити наступні науково-дослідні роботи та заходи технічного розвитку:

1. Розробка, освоєння виробництва, випробування та сертифікація нової продукції відповідно до технічної специфікації компанії BNCF, CLL IA.

2. Освоєння виробництва колісних пар R61 з гальмівним диском.
3. Проведення ресертифікаційного аудиту системи менеджменту відповідно до ISO 22163 за правилами сертифікації IR IS, що дозволить здійснювати виробництво та постачання залізничної продукції для пасажирських поїздів і локомотивів у Європейський Союз.
4. Продовження реалізації проекту модернізації установки для вимірювання геометричних розмірів коліс на ділянці обробки та здачі експортної продукції КПЦ.
5. Продовження реалізації проекту для збільшення виробництва осей, розробка та впровадження технології термічної обробки в кільцевій печі прокату КБЛ та встановлення четвертого станка моделі КЖ для предмеханічної обробки осей.
6. Продовження реалізації проекту з метою збільшення потужностей для повнопрофільної обробки коліс.
7. Організація впровадження національного стандарту для залізничних коліс.
8. Підтвердження відповідності системи управління якістю міжнародному стандарту ISO 9001 та національному стандарту ДСТУ ISO 9001.
9. Підтвердження відповідності системи управління якістю вимогам Американської асоціації залізниць за специфікацією М-1003.
10. Підтвердження відповідності коліс та осей вимогам Американської асоціації залізниць (механічна інспекція) для забезпечення конкурентоспроможності продукції на ринках Північної Америки та Саудівської Аравії.
11. Підтвердження сертифікації коліс за ГОСТ 10791 для підтримки конкурентоспроможності на ринках країн з колією 1520 мм.
12. Підтвердження сертифікації коліс за ДСТУ ГОСТ 10791 для вітчизняного ринку.

13. Підтвердження сертифікації коліс для ремонту колісних пар для потреб АТ "Укрзалізниця".

14. Ресертифікація напівоброблених коліс ф968 мм за ДСТУ ГОСТ 10791.

15. Підтвердження сертифікації напівоброблених осей за ДСТУ ГОСТ 31334 для вітчизняного ринку.

16. Підтвердження сертифікації напівоброблених бандажів за ДСТУ ГОСТ 398 для вітчизняного ринку.

17. Проведення аудиту системи менеджменту якості для підтримання чинних сертифікатів TS I.

18. Підтвердження акредитації Центральної випробувальної лабораторії ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ" згідно з вимогами національного стандарту ДСТУ EN ISO/IEC 17025 Національним агентством з акредитації України.

Загалом ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ" планує виготовити та реалізувати у 2024 році не менше 107 тис. тонн готової продукції, а чистий дохід у 2024 році складе не менше 7,9 млрд грн.

ВИСНОВОК ДО 3 РОЗДІЛУ

Щодо технічних інновацій, ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» слід зосередитися на п'яти ключових напрямках для підвищення технічного рівня підприємства:

1. Розвиток наявних потужностей, що передбачає модернізацію прокатних агрегатів і обробних установок, а також оснащення цехів підприємства системами неруйнівного контролю, випробувальним обладнанням і технологіями для покращення товарного вигляду продукції.

2. Підтримка технічного стану виробничого обладнання, що включає заходи з відновлення та підтримки працездатності устаткування з високим рівнем зносу. Незважаючи на відносно невисокий ступінь зносу, для забезпечення конкурентоспроможності на західних ринках цього недостатньо.

3. Покращення ІТ-системи, яка повинна постійно модернізуватися відповідно до актуальних стандартів.

4. Зниження витрат на виробництво продукції. Це завдання в значній мірі залежить від реалізації вищезгаданих напрямків. Оптимізація виробничих витрат сприятиме зниженню цін на продукцію, що, в свою чергу, підвищить попит і конкурентоспроможність.

Стратегічною метою для подолання проблеми недовикористання основних фондів і зниження виробничих витрат є забезпечення незалежності «Інтерпайп НТЗ» від зовнішніх постачальників сталі шляхом розбудови додаткових виробничих потужностей і підвищення конкурентоспроможності на національному та глобальному рівнях. Це передбачає створення нового електропічного комплексу на базі старого заводу з плоскими печами.

Для підвищення кваліфікації персоналу передбачено створення фонду недержавного пенсійного страхування, що стимулюватиме працівників до високоякісної роботи і допоможе залучити нових фахівців.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за моделлю М. Портера показує, що для підтримки конкурентоспроможності і якості продукції необхідно впровадити програму технічного переозброєння та реструктуризації підприємства. Це дозволить покращити характеристики продукції та зміцнити ринкові позиції компанії, відкриваючи нові можливості для розвитку.

Основною пропозицією для ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» є участь у металургійному кластері, що дозволить підвищити рівень розвитку металургійної галузі в регіоні, покращити імідж і конкурентоспроможність країни. Для цього пропонується два варіанти: створення власного кластеру або приєднання до вже існуючих. Порівняльний аналіз показує, що створення власного кластеру буде вигідніше для регіону.

Загалом, формування інституціональних структур міжнародного бізнесу в умовах науково-технічного розвитку потребує постійного моніторингу тенденцій в науково-технологічному прогресі, оскільки глобалізація,

інтернаціоналізація та інтеграція ТНК значно впливають на трансформацію міжнародних бізнес-структур.

ВИСНОВОК

Теоретичні проблеми забезпечення конкурентоспроможності завжди посідали чільне місце у системі наукових досліджень практично усіх економічних шкіл і течій. Можна стверджувати, що стан сучасної економічної науки в цілому, актуальність і невідкладність вирішення проблем її подальшого розвитку, аналіз ситуації, що склалася на промислових підприємствах, вказують на необхідність вивчення особливостей і перспектив забезпечення конкурентоспроможності цих підприємств в умовах ринкової економіки.

Конкурентоспроможність – одна з головних складових успіху будь-якого підприємства. Це багатопланова економічна категорія, яку можна розглядати на рівні підприємства, на галузевому рівні і на рівні держави в цілому.

Управління конкурентоспроможністю підприємства було розглянуто на прикладі промислового трубопрокатного підприємства «Інтерпайп», яке є висококонкурентним на внутрішньому ринку і намагається завоювати міцні позиції на ринках Європи та США для своєї продукції.

В даній роботі були визначені та вирішені всі поставлені завдання:

1. Уточнено сутність понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність», визначено роль та завдання управління ними у сфері менеджменту суб'єкта господарювання

2. Проаналізовано основні кількісні та якісні методи оцінки конкурентоспроможності та конкурентної позиції, визначено найбільш ефективний з них - комбінований метод та встановлено, що для ефективного аналізу управління конкурентоспроможністю необхідно використовувати декілька методів одночасно

3. Досліджено внутрішні показники конкурентоспроможності на прикладі ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та проаналізовано економічний стан підприємства для визначення того, наскільки ефективно здійснюється господарська діяльність.

4. Досліджено основних конкурентів в металургійній галузі та визначено частку ринку і конкурентну позицію ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

5. Досліджено та визначено слабкі та сильні сторони ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за допомогою конкурентних багатокутників (у порівнянні з найближчим конкурентом - ПАТ «Трубосталь»), SWOT-аналізу та SPACE-аналізу, а також досліджено стан металургійної галузі в Україні за допомогою PEST-аналізу та SWOT-аналізу за допомогою яких досліджено стан металургійної галузі України та визначено потенціал підприємств металургійної галузі України.

6. Запропоновано заходи щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю ПАТ «ІНТЕРПАЙП СТАЛЬ ЗАВОД». Побудовано «дерево цілей» внутрішніх виробничих проблем підприємства та проведено аналіз зовнішньоекономічних проблем за допомогою п'яти моделей конкурентоспроможності М. Портера.

7. Запропоновано стратегічне створення нового електросталеплавильного комплексу для зниження виробничих витрат і збільшення виробничих потужностей у майбутньому з метою досягнення більшої конкурентоспроможності, наведено економічні наслідки запропонованих змін і надано рекомендації щодо модернізації технічного та інтелектуального обладнання.

Також пропонується створення фонду недержавного пенсійного страхування, адаптованого до майбутньої пенсійної реформи, з метою підвищення якості персоналу та залучення нових фахівців, а також поліпшення соціально-культурних аспектів, що може бути зроблено двома способами: шляхом створення фонду всередині компанії або за допомогою сторонньої страхової компанії, і ці Була проведена порівняльна оцінка цих двох способів. Запропоновано основні інновації для металургійного кластера з метою підвищення ефективності металургійної галузі України, покращення економічного добробуту регіону, посилення конкурентоспроможності держави на світовому ринку та підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Інтерпайп НТЗ». Було запропоновано два методи розвитку кластерів: створення власних

кластерів або приєднання до існуючих кластерів. Порівняльні оцінки показали, що економічні вигоди є більшими при створенні власних кластерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєв С.Б. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 191: В 4 т. Том II.– Дніпропетровськ: ДНУ, 2015.
2. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2019.
3. Білоцерківець В.В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю та зовнішньоекономічною діяльністю : конспект лекцій з дисципліни для студентів. Дніпро : НМетАУ, 2019.
- Бухгалтерський облік : підручник / Я. Д. Крупка, З. В. Задорожний, Н. В. Гудзь [та ін.]. Тернопіль : ТНЕУ, 2018.
4. Василенко О.І. Теоретичні підходи до трактування категорії "конкурентоспроможність" підприємства / О.І. Василенко // Сталий розвиток економіки, 2019 - №4.
5. Воронкова В. Г., Метеленко Н. Г. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика : колективна монографія. Міністерство освіти і науки України. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут. Запоріжжя. 2021
6. Герасимова В. О., Е. О Рєзанов, Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах - Економічний простір, 2020.
7. Данильян О. Г. Методологія наукових досліджень : підручник. – Харків : Право, 2019.
8. Дикань В.Л. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Х.: Основа, 2015.

9. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : ЦНЛ , 2021.
10. Економічна енциклопедія. / За ред. Гаврилишин Б.Д. в 3-х томах. – К.: Академія, 2018
11. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства // Економіка України. – 2013. – №8.
12. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2018
13. . Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О. та інші. //Управління конкурентоспроможністю підприємства : [навчальний посібник] – К. : КНЕУ, 2015.
14. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю / Л.С. Кобиляцький. – К.: Зовнішня торгівля, 2022.
15. Ковтуненко К. В., Ковальчук О. В., Живодер Д. П. Організаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах виходу на зовнішні ринки. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 12/4.
16. Литвин К. В. Інтелектуальний капітал, як новий вид активів економіки, що заснована на знаннях. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Одеса: Науки: економіка, політологія, історія, 2018. – №1 (253).
17. Майкл Е. Портер. «П'ять конкурентних сил, які формують стратегію», Zosym Махум – 2022р.
18. Мікроекономіка: Навч. посібник / Н. М. Каменева, М. В. Косич, О. Ю. Александрова та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2022.
19. Олексенко Р.І. Особливості формування світоглядних цінностей креативних підприємців в умовах глобальних викликів та трендів розвитку сучасного світу. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2017.
20. Офіційний сайт Державного комісії з цінних паперів та фондового ринку України, джерело звітності підприємств [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/>

21. Офіційний сайт ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://www. inter pipe. b iz/](http://www.interpipe.biz/)
22. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь», Електронний ресурс, режим доступу: [http://www.zapor izhstal.com](http://www.zaporizhstal.com)
23. Офіційний сайт «АрселорМіттал Кривий Ріг» Електронний ресурс, режим доступу: [https://ukra ine.arcelorm ittal.com](https://ukraine.arcelormittal.com)
24. Офіційний сайт ПрАТ «ТЗ «Трубосталь» , Електронний ресурс, режим доступу: <http://www.trubostal.net>.
25. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: Навч. посіб. – КНЕУ, 2009.
26. Портер Майкл Э. Конкуренция / Майкл Э. Портер ; [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом —Вильямс. 2022 .
27. Про засади державної регіональної політики: Закон України //Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 13, ст.90).
28. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991року із змінами і доповненнями, внесеними Законами України № 3706- IX від 09.05.2024.
29. . Про оподаткування прибутку підприємств: Закон України від 28 грудня 1994 року N 334/94ВР // Із змінами і доповненнями, внесеними Законами України станом від 27 квітня 2007 року N 997V.
30. Про заходи щодо законодавчого забезпечення реформування пенсійної системи: Закон України від 05.07.2012 // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2018, N 12-13, ст.82. Із змінами, внесеними згідно із Законом N 5067-V I (5067-17) .
31. Різник А.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: збірник наукових праць Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 8-9 квіт. 2021 р.). Дніпро, 2021.
32. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва // Економіст. – М., 2011. – №12.

33. Свиноус, І., Хомяк, Н., & Гаврик, О. Методичні підходи до трактування змісту соціально-економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». 2019р

34. Смірнова П.В. Управлінський консалтинг : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 Економіка / Смірнова П.В. Х. : ХДУХТ, 2020.

35. Халуєв К. Маркетинг відносин – сучасний підхід в роботі з клієнтами. Маркетинг. 2018. № 5.

36. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб.. Харків : Вид-во НУА, 2018.

37. Чепіжко О. В. Управління конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах невизначеності : дисертація канд. економ. наук : 08.00.04/Чернігівська політехніка. Чернігів. 2021.

38. Чудаєва І. Б., В.Д. Миленський, В.П. Погребняк, В.М. Шарапов. //Управління персоналом (Кадровий менеджмент) – Черкаси: ЧДТУ, 2020.

39. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. №9.

40. Фатхутдинов Р. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Посібник, 2004.

ДОДАТКИ

Дотаток 1

Трактування поняття «конкурентоспроможність» різними авторами

Автор	Визначення і трактування
1	2
Фатхутдинов Р.А.	Конкурентоспроможність – властивість об’єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, у порівнянні з аналогічними об’єктами, що є на даному ринку. [40]
Василенко В.О	Конкурентоспроможність - це здатність організації досягати своїх цілей на ринку, де діють інші компанії з аналогічними цілями. Конкурентоспроможність підприємства - це його здатність здійснювати ефективну економічну діяльність в умовах конкурентного ринку. Конкурентоспроможність - це здатність комерційної організації виробляти і продавати конкурентоспроможну продукцію, а також перевага конкретної організації над іншими конкуруючими організаціями в даній сфері бізнесу. [4]
Портер Майкл	Конкурентоспроможність - це стан країни або окремого виробника на внутрішньому та зовнішньому ринках, що визначається економічними, соціальними та політичними факторами. Конкурентоспроможність - це здатність товару, послуги або суб'єкта ринку виступати на ринку на однакових умовах з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринку, присутніми на ринку. [26]
Должанський І.З.	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. [9]
Савчук О	Конкурентоспроможність – здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів в деякій діяльності, сфері функціонування. Конкурентоспроможність підприємства повинна визначатися конкурентоспроможністю окремих видів продукції, яку воно випускає. [32]
Покропивний С. Ф.	Конкурентоспроможність підприємства – означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто, конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції. [25]
Дикань В.Л.	Конкурентоспроможність – це особливе поєднання характеристик об’єкта, які визначають його місце в ієрархічній системі оцінок об’єктів, що до нього подібні. [8]
Алексєєв С.Б.	Конкурентоспроможність підприємства - це економічна категорія, яка дає змогу виводити на національні та міжнародні ринки в умовах конкуренції продукцію, що сприймається споживачами як така, що перевершує аналогічну продукцію конкурентів за конкурентними перевагами, що дозволяє підприємству отримувати заплановані доходи, реалізовувати конкурентні стратегії та забезпечувати своє виживання і бажану позицію на ринку в довгостроковій перспективі. Забезпечувальна. [1]

ДОДАТОК 2

Баланс (звіт про фінансовий стан) ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за 2021-2023 роки

Актив	Код рядка	2021	2022	2023
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	3 882	6 178	20 790
первісна вартість	1001	31 111	34 653	52 045
накопичена амортизація	1002	27 229	28 475	31 255
Незавершені капітальні інвестиції	1005	251 818	354 796	170 601
Основні засоби:	1010	3 317 783	3 060 763	2 856 966
первісна вартість	1011	3 453 244	3 469 217	3 511 139
знос	1012	135 461	408 454	654 173
Інвестиційна нерухомість:	1015	-	-	-
первісна вартість	1016	-	-	-
знос	1017	-	-	-
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-	-
первісна вартість	1021	-	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1 856	1 796	2 655
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	-

Продовження Додаток 2

Відстрочені податкові активи	1045	-	-	-
Гудвіл	1050	-	-	-
Гудвіл при консолідації	1055	-	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-
Усього за розділом I	1095	3 575 339	3 423 533	3 051 012
I I. Оборотні активи				
Запаси	1100	693 432	985 638	909 549
Виробничі запаси	1101	-	283 672	448 360
Незавершене виробництво	1102	-	159 979	403 932
Готова продукція	1103	-	14 627	52 049
Товари	1104	-	527 360	5 208
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-	-
Векселі одержані	1120	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9 971 443	11 612 040	15 214 082
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	271 443	661 104	1 043 646
з бюджетом	1135	96 842	661 104	258 787

Продовження Додаток 2

у тому числі з податку на прибуток	1136	478	478	-
з нарахованих доходів	1140	-	-	-
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 523 787	2 533 249	2 444 477
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	620 368	197 664	330 586
Готівка	1166	-	-	-
Рахунки в банках	1167	-	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-	-
Інші оборотні активи	1190	25 255	6 209	18 946
Усього за розділом І І	1195	1 935 292	16 456 708	20 220 073
І І І. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-
Баланс	1300	17 777 909	19 880 241	23 271 085

Продовження Додаток 2

Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100 000	100 000	100 000
Додатковий капітал	1410	159 171	158 255	158 197
Емісійний дохід	1411	-	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-	-
Резервний капітал	1415	19 993	19 993	19 993
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 753 418	2 944 373	3 862 958
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-	-
Усього за розділом I	1495	5 316 479	4 346 690	5 088 457
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	262 224	15 689	434 083
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	1 378 865	1 092 117
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 359 842	1 623 689	1 692 530
Довгострокові забезпечення	1520	674 872	445 184	483 029
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	674 872	445 184	483 029
Цільове фінансування	1525	-	-	-

Продовження Додаток 2

Благодійна допомога	1526	-	-	-
Страхові резерви, у тому числі:	1530	-	-	-
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	-	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	-	-	-
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	-	-	-
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	-	-	-
Інвестиційні контракти;	1535	-	-	-
Призовий фонд	1540	-	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-	-
Усього за розділом І І	1595	3 296 938	3 463 427	3 701 759
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	295 455
Векселі видані	1605	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 290 836	3 071 688	3 189 779
за товари, роботи, послуги	1615	834 872	1 362 518	1 194 740
за розрахунками з бюджетом	1620	20 782	4 591	39 113
за у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	31 346
за розрахунками зі страхування	1625	6 518	2 640	5 771

Продовження Додаток 2

за розрахунками з оплати праці	1630	25 576	12 074	22 126
за одержаними авансами	1635	2 126 459	2 136 847	3 615 129
за розрахунками з учасниками	1640	-	-	-
із внутрішніх розрахунків	1645	-	-	-
за страховою діяльністю	1650	-	-	-
Поточні забезпечення	1660	317 395	332 622	348 903
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 542 054	5 147 144	5 769 853
Усього за розділом III	1695	9 164 492	12 070 124	14 480 869
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-	-
Баланс	1900	17 777 909	19 880 241	23 271 085

Додаток 3

Звіт про фінансові результати за період 2021 – 2023 роки

Стаття	Код рядка	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 225 588	8 183 093	10 402 416
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-	-
Премії, передані у перестраховання	2012	-	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7 486 179)	(6 141 754)	(7 682 711)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-	-
Валовий: прибуток	2090	739 409	2 041 339	2 719 705
Валовий: збиток	2095	(-)	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-	-

Продовження Додаток 3

Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-	-
Інші операційні доходи	2120	4 390 045	2 467 827	2 124 552
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-	-
Адміністративні витрати	2130	(311 666)	(228 644)	(117 597)
Витрати на збут	2150	(631 535)	(866 300)	(806 755)
Інші операційні витрати	2180	(4 423 560)	(1 641 640)	(1 487 809)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-	-
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-	1772 582	2 432 096
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(237 307)	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	859
Інші фінансові доходи	2220	-	-	-
Інші доходи	2240	741 127	191 333	223 132
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-	-

Продовження Додаток 3

Фінансові витрати	2250	(464 085)	(537 662)	(601 601)
Втрати від участі в капіталі	2255	(186)	(60)	(-)
Інші витрати	2270	(416 783)	(2 906 673)	(727 945)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(377 234)	(1 480 480)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	109 178	246 536	577 645
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	-	748 896
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(486 412)	(1 233 944)	(-)
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	1 038 357	159 828	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(350 287)	264 155	7 129

Продовження Додаток 3

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	688 070	264 155	7 129
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	688 070	264 155	7 129
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	201 658	(969 789)	741 767
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	-	-	-
неконтрольованій частці	2475	-	-	-
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	-	-	-
неконтрольованій частці	2485	-	-	-
Матеріальні затрати	2500	6 461 339	4 218 690	3 147 386
Витрати на оплату праці	2505	573 210	419 823	445 070
Відрахування на соціальні заходи	2510	125 121	91 944	95 895
Амортизація	2515	295 978	302 613	289 654
Інші операційні витрати	2520	5 397 292	1 041 122	3 594 956
Разом	2550	12 852 940	6 074 192	7 572 961
Середньорічна кількість простих акцій	2600	400000 000	400 000 000	400 000 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	400 000 000	400 000 000	400 000 000

Продовження Додаток 3

Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(1,21603)	(3,08486)	1,87
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(1,21603)	(3,08486)	1,87
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-	-