

ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

© 2020 ІВАНОВА М. І., ВАРЯНИЧЕНКО О. В., ЄГОРОВА П. В.

УДК 658.8.012.12

JEL: P42

Іванова М. І., Варяниченко О. В., Єгорова П. В. Процес формування конкурентної зовнішньоекономічної стратегії металургійного підприємства

Метою статті є формування конкурентної зовнішньоекономічної стратегії металургійного підприємства за результатами діяльності ПАТ «Інтерпайп НТЗ». Під час кризи особливої важливості набуває використання обґрунтованих стратегічних підходів до забезпечення конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Стратегічний менеджмент дозволяє знівелювати дію негативного впливу зовнішнього середовища. При цьому були використані загальнонаукові та спеціальні методи системно-структурного аналізу та синтезу для виокремлення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на діяльність ПАТ «Інтерпайп НТЗ»; формування стратегічних альтернатив та трендового аналізу; для прогнозування експорту брухту чорних металів, рентабельності, валового прибутку промислового підприємства. За результатами огляду літератури було виокремлено фактори, що впливають на досягнення стратегічної мети, та розширено кількість показників внутрішнього середовища. Наведено авторське визначення категорії «конкурентна зовнішньоекономічна стратегія»: це довгостроковий план здійснення зовнішньоекономічної діяльності, який є однією з альтернатив розвитку для забезпечення конкурентних переваг у майбутньому, сформованих з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Аналітичне дослідження діяльності провідного металургійного підприємства дозволило з'ясувати, що покращення фінансових показників можливе лише через ретельний контроль за зобов'язаннями та кредитами. Запропоновано до використання конкурентні стратегії М. Портера через їх змістовність і зручність. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є пошук та аналіз перспективних ринків збуту металургійної продукції під час реалізації конкурентної стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

Ключові слова: конкурентна зовнішньоекономічна стратегія, стратегічне планування, стратегічний менеджмент, внутрішнє та зовнішнє середовище, диференціація, зовнішньоекономічна діяльність.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-35-45>

Рис.: 8. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 27.

Іванова Марина Іллівна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (просп. Дмитрия Яворницького, 19, Дніпро, 49005, Україна)

E-mail: ma_riva@ukr.net

Варяниченко Олена Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (просп. Дмитрия Яворницького, 19, Дніпро, 49005, Україна)

E-mail: varyanichenkoelen@ukr.net

Єгорова Поліна Владиславівна – магістр, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (просп. Дмитрия Яворницького, 19, Дніпро, 49005, Україна)

E-mail: polinadrua@gmail.com

УДК 658.8.012.12

JEL: P42

Іванова М. И., Варяниченко Е. В., Егорова П. В. Процесс формирования конкурентной внешнеэкономической стратегии металлургического предприятия

Целью статьи является формирование конкурентной внешнеэкономической стратегии металлургического предприятия по результатам деятельности ОАО «Интерпайп НТЗ». Во время кризиса особенно важно использовать обоснованные стратегические подходы к обеспечению конкурентных преимуществ как на внутреннем, так и на внешних рынках. Стратегический менеджмент позволяет нивелировать действие негативного влияния внешней среды. При этом были использованы общенаучные и специальные методы системно-структурного анализа и синтеза для выявления факторов внешней и внутренней среды, которые влияют на деятельность ОАО «Интерпайп НТЗ»; формирования стратегических альтернатив и трендового анализа; для прогнозирования экспорта лома черных металлов, рентабельности, валовой прибыли промышленного предприятия. В результате обзора литературных источников были выделены факторы, влияющие на достижение стратегической цели, и расширено количество показателей внутренней среды. Приведено авторское определение категории «конкурентная внешнеэкономическая стратегия»: это долгосрочный план осуществления внешнеэкономической деятельности, являющийся одной из альтернатив развития для обеспечения конкурентных преимуществ в будущем, сформированных с учетом влияния внешней и внутренней среды. Аналитическое исследование деятельности ведущего металлургического предприятия позволило установить, что улучшение финансовых показателей возможно лишь благодаря тщательному контролю за обязательствами и кредитами. Предложено использовать конкурентные стратегии М. Портера как содержательные и удобные. Перспективами дальнейших исследований в данном направлении будут поиск и анализ перспективных рынков сбыта металлургической продукции при реализации конкурентной стратегии внешнеэкономической деятельности.

Ключевые слова: конкурентная внешнеэкономическая стратегия, стратегическое планирование, стратегический менеджмент, внутренняя и внешняя среда, дифференциация, внешнеэкономическая деятельность.

Рис.: 8. **Табл.:** 4. **Библ.:** 27.

Иванова Марина Ильинична – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджмента, Национальный технический университет «Днепропетровская политехника» (просп. Дмитра Яворницького, 19, Днепр, 49005, Україна)

E-mail: ma_riva@ukr.net

Варяниченко Елена Владимировна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджмента, Национальный технический университет «Днепропетровская политехника» (просп. Дмитра Яворницького, 19, Днепр, 49005, Україна)

E-mail: varyanichenkoelen@ukr.net

Егорова Полина Владиславовна – магістр, Национальный технический университет «Днепропетровская политехника» (просп. Дмитра Яворницького, 19, Днепр, 49005, Україна)

E-mail: polinadpua@gmail.com

UDC 658.8.012.12

JEL: P42

Ivanova M. I., Varyanichenko O. V., Yehorova P. V. The Process of Formation of a Competitive Foreign Economic Strategy of a Metallurgical Enterprise

The article is aimed at forming a competitive foreign economic strategy of a metallurgical enterprise on the basis of activities of the PJSC «Interpipe NTRP». In the times of crisis, the use of reasonable strategic approaches to providing competitive advantage in both the domestic and foreign markets gains a special importance. Strategic management allows neutralizing the action of negative influence of the external environment. Both general scientific and special methods of the system-structured analysis and synthesis were used to distinguish external and internal environmental factors affecting the activities of PJSC «Interpipe NTRP»; formation of strategic alternatives together with trend analysis; forecasts of export of ferrous metal scrap, profitability, gross profit of industrial enterprise. According to the results of the review of literature, factors influencing the achievement of the strategic goal are singled out and the number of internal environment indexes is expanded. The authors' own definition of the category of «competitive economic strategy» category is presented as follows: this is the long-term plan for implementing the foreign economic activity, being one of the development alternatives for ensuring competitive advantages in the future, which are formed taking into account the impacts of external and internal environment. The analytical research on activities of the leading metallurgical enterprise has allowed to determine that the improvement of financial performance indicators is possible only through rigorous control over liabilities and loans. The authors propose to use competitive strategies according to M. Porter due to their validity and convenience. Prospects for further research in this direction are the search and analysis of prospective markets for metallurgical products in the implementation of the competitive strategy of foreign economic activity.

Keywords: competitive foreign economic strategy, strategic planning, strategic management, internal and external environment, differentiation, foreign economic activity.

Fig.: 8. **Tabl.:** 4. **Bibl.:** 27.

Ivanova Maryna I. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Management, National Technical University "Dnipro Polytechnic" (19 Dmytra Yavornytskoho Ave., Dnipro, 49005, Ukraine)

E-mail: ma_riva@ukr.net

Varyanichenko Olena V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, National Technical University "Dnipro Polytechnic" (19 Dmytra Yavornytskoho Ave., Dnipro, 49005, Ukraine)

E-mail: varyanichenkoelen@ukr.net

Yehorova Polina V. – Master, National Technical University "Dnipro Polytechnic" (19 Dmytra Yavornytskoho Ave., Dnipro, 49005, Ukraine)

E-mail: polinadpua@gmail.com

Проблемами більшості українських металургійних підприємств вважається відсутність обґрунтованого підходу до формування зовнішньоекономічної стратегії, що вимагало їх орієнтуватись на обмежений внутрішній ринок із непостійним попитом і ринок країн СНД, більшість з яких не мали достатньої кількості конкурентних переваг на світовій арені. Перманентний негативний вплив зовнішнього середовища, погіршення відносин з контрагентами сусідніх країн змусили виробників металургійної продукції скерувати зусилля на пошуки нових ринків збуту, які характеризуються більш високими вимогами до якості продукції та умов постачання. При цьому металургійні підприємства відчували негативний вплив і внутрішнього середовища – зростання цін на основні сировинні матеріали й електроенергію.

Останні дослідження з формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств наведе-

но в наукових працях: Д. В. Басової, Ж. М. Жигалкевича, Ю. В. Карпенка, Н. В. Коваленко, І. О. Кузнецової, Д. Д. Лютенко, С. Г. Мізюк, О. В. Станиславського, В. В. Чорний та ін. Стратегічним напрямом розвитку підприємств металургійної галузі присвячено роботи: І. О. Андросової, В. В. Гончар, Т. В. Гринько, А. А. Пилипенко, О. С. Хижняк.

Але торгові війни та світова політична напруженість ускладнюють процес товарообміну, знижують економічну вигоду третіх країн. На додаток до цього в останні декілька років поширився захист товаровиробників на внутрішніх ринках, що призвело до зупинки виробництва неконкурентоспроможних підприємств. Навіть найсильніші суб'єкти господарювання демонструють погіршення показників у фінансовій звітності. Тому актуальним залишається питання формування функціональної стратегії, спрямованої на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Мета роботи – формування конкурентної зовнішньоекономічної стратегії для металургійного підприємства ПАТ «Інтерпайп НТЗ».

Авторське визначення категорії «конкурентна зовнішньоекономічна стратегія» зводиться до того, що це довгостроковий план здійснення зовнішньоекономічної діяльності, який є однією з альтернатив розвитку для забезпечення конкурентних переваг у майбутньому, сформованих з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Побудова зовнішньоекономічної стратегії повинна відбуватись поетапно. Спочатку компанія вибудовує глобальні та більш дрібні цілі, а вже потім займається пошуком шляхів для їх реалізації. Як зовнішнє, так і внутрішнє середовище вимагають урахування певних обмежень на засоби і бажаний результат. Саме тому вони підлягають детальному вивченню за допомогою маркетингових інструмен-

тів, досліджень ринків збуту, а також внутрішнього аудиту компанії.

Підводячи підсумки дослідження, керівництво розробляє декілька варіантів (стратегічних альтернатив) для досягнення мети, найбільш ефективний з яких буде реалізовано. Цей процес зображено на рис. 1.

ПАТ «Інтерпайп НТЗ» є вагомим і провідним підприємством на ринку безшовних труб і суцільнокатаних коліс і входить до Корпорації «Науково-виробнича інвестиційна група «Інтерпайп» (далі – НВІГ «Інтерпайп»). Основними напрямками експорту (близько 70 %) виступають країни ЄС, США, Близького Сходу і Північної Африки, Північної та Південної Америки.

У табл. 1 наведено ключові аспекти стратегічного бачення НВІГ «Інтерпайп» та ПАТ «Інтерпайп НТЗ». Так, отримання прибутку через удосконалення процесів виробництва є класичною метою цього підприємства у складі корпорації.

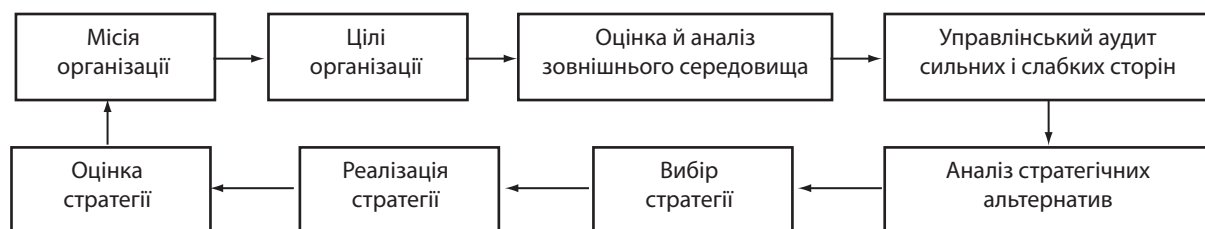


Рис. 1. Процес стратегічного планування [1]

Таблиця 1

Ключові аспекти стратегічного менеджменту

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

Джерело: розроблено авторами за даними [2].

Дослідження зовнішнього середовища слід проводити структурно. Як основу було використано PEST-аналіз (табл. 2) та аналіз 5P (рис. 2). Для виявлення тренду і взаємозв'язків аналізуються дані, як мінімум, за останні 5 років.

Політичний фактор сильно вплинув на ПАТ «Інтерпайп НТЗ» у 2014 р., підприємство втратило найбільший ринок збуту і до 2017 р. не мало чистого прибутку.

Інші ринки заповнені продукцією конкурентів. ЄС і США ведуть політику захисту внутрішнього виробника і збільшують тарифи на імпорту.

Економічні фактори, як видно з табл. 2, займають положення на рівні з політичними. Хоча з 2016 р. відбувається незначне поліпшення економічних показників в Україні, вже у 2019 р. держкомпанії зменшують обсяги замовлень.

Постачання НВІГ «Інтерпайп» до Укргазвидобування були скорочені через перегляд держкомпанією програм буріння нових свердловин. Укрзалізниця припинила будівництво вантажних вагонів і, відповідно, закупівлі коліс. Вагомою подією на початку 2020 р. стало падіння цін на нафту до п'ятирічного мінімуму через цінову війну між РФ та ОПЕК. Це спричинило зниження курсу рубля та гривні до дол. США.

Таблиця 2

PEST-аналіз для ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Політичні фактори	Економічні фактори
Поява ринку енергетики, та подорожчання електроенергії для виробництва на 22 % влітку 2019 р.	Тенденція зростання ВВП України з 2016 р. (за даними Всесвітнього банку)
Розслідування США за розділом 232 (мити на сталь 25 % та алюмінію 10 %)	Нестабільність курсу гривні
Поновлення антидемпінгового мита урядом США на імпорту труб Інтерпайп в розмірі 7,5 % у 2019 р.	Скорочення обсягів замовлень у 2019 р. держкомпаніями АТ «Укргазвидобування», АТ «Укрзалізниця»
Мито на вивіз з України металобрухту підвищено до 58 євро/т до 2021 р.	Зростання цін виробників у 2014–2018 рр.
Воєнний конфлікт України з Росією	Вимоги щодо виплати боргу компанії від зарубіжних кредиторів
Ембарго на експорт української трубної продукції до Росії	Падіння вартості нафти
Антидемпінгові мита Європи на безшовні труби у розмірі 8,1 % до 2023 р.	Щорічне збільшення цін постачальників
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Загроза розповсюдження коронавірусу	Повільний розвиток металургійних технологій з виплавлення сталі
Щорічне скорочення чисельності постійного населення України	
Масовий міграційний рух	Інвестування у виробництво супроводжується високими ризиками
Скорочення професійних і вищих навчальних закладів	В Україні слабо розвинуті інжинірингові послуги
Зменшення чисельності студентів	Поява товарів-замінників: потяги на магнітній подушці та пластикові труби

Джерело: розроблено авторами за даними [3–16].

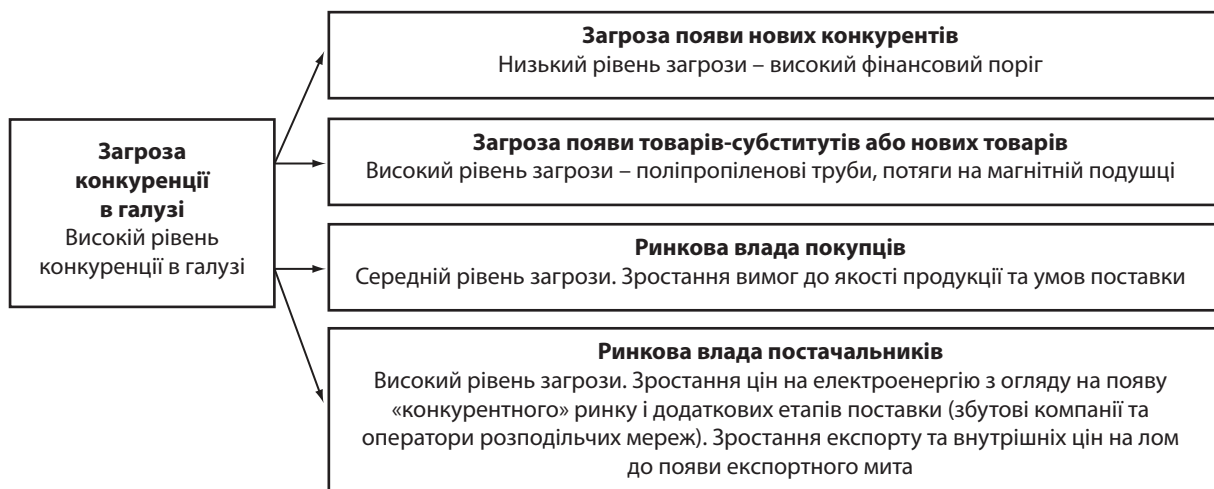


Рис. 2. Аналіз 5P для ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Джерело: побудовано авторами за даними [18, с. 45]

Аодатковим негативним важелем для світової економіки стала епідемія коронавірусу в Китаї у першому півріччі 2020 р. Продовження новорічних свят в Китаї призвело до скорочення середньодобового обсягу виплавки сталі і виробництва промислової продукції, а також до зниження вартості нафти. Котирування нафти марки Brent наведено на рис. 3. Останнє значне падіння котирувань нафти у 2016 р. призвело до відтоку інвестицій з проектів

будівництва трубопроводів. Поширення епідемії негативно вплине на туризм і зменшить кількість населення, що мандрує між країнами. Таким чином, нові проекти з оновлення рухомого складу поїздів можуть бути скасовані. Уряд країн, де поширюється епідемія, забороняє міждержавне переміщення для громадян, а також будь-які масові заходи. Отже, конференції та виставки, де відбувається узгодження та укладення нових договорів, не відбудуться.

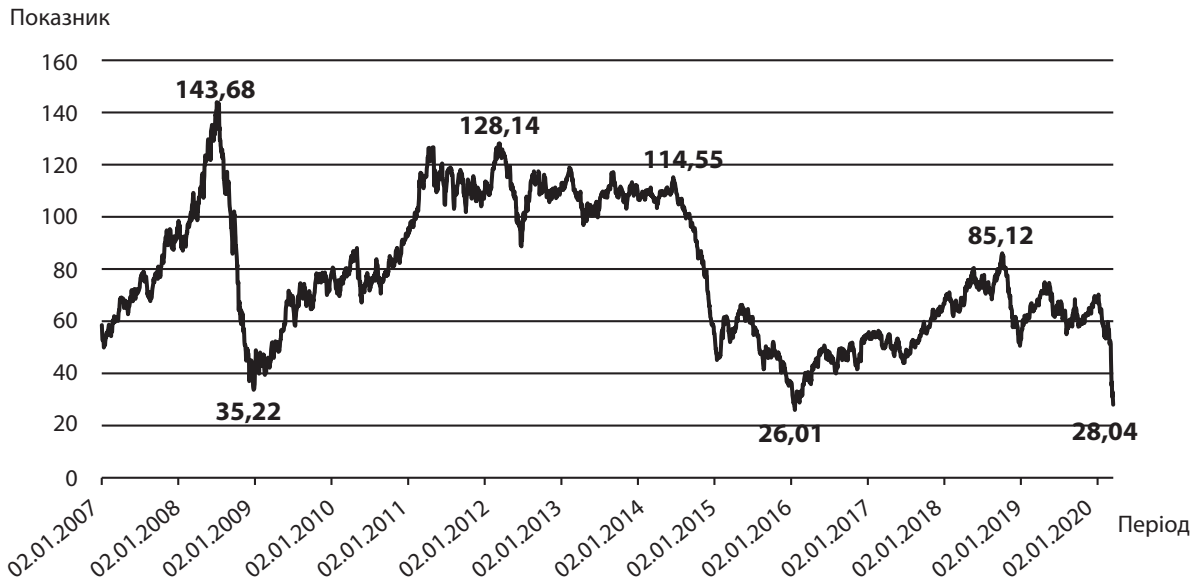


Рис. 3. Котирування нафти марки Brent [17]

Технологічний фактор показує, що на ринку з'являються нові виробники з більш інноваційною продукцією. В умовах посиленої конкурентної боротьби ПАТ «Інтерпайп НТЗ» слід технологічно розвивати виробництво заради диверсифікації продукції. Розробка нових родовищ стає більш витратним процесом через збільшення глибини залягання корисних копалин. Швидкість пересування транспортних засобів зростає, через що збільшуються вимоги до колісних пар.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що зовнішнє середовище ПАТ «Інтерпайп НТЗ» залишиться несприятливим у 2020 р.

Аналізу внутрішнього середовища при формуванні зовнішньоекономічної стратегії повинна приділятися не менша увага, ніж дослідженню зовнішнього середовища, оскільки ефективне використання факторів виробництва може у декілька разів підвищити конкурентоспроможність продукції підприємства на ринку.

При здійсненні аудиту виділяють ті фактори, що найбільшою мірою впливають на досягнення мети (рис. 4):

- ✦ показники виробничої сфери відображають ступінь використання основних засобів, до-

помагають встановити термін оновлення техніки та обладнання;

- ✦ маркетингова складова пов'язує виробничі процеси та продукцію з зовнішнім середовищем і споживачами;
- ✦ фінансова сфера показує, чи є діяльність підприємства ефективною, масштабний фінансовий аналіз дозволяє знайти додаткові кошти на інноваційні проекти через скорочення зайвих витрат і без використання кредитних коштів;
- ✦ показники інформаційної сфери характеризують поточний стан інформаційної системи і її можливості до вдосконалення залежно від майбутніх потреб; контроль показників може попередити хакерські атаки на підприємство;
- ✦ оцінка якості та продуктивності роботи працівників уможливує справедливий розподіл винагорода, а також виявляє вузькі місця виробництва, що вимагають додаткового технічного оснащення;
- ✦ показники організаційної сфери характеризують ефективність структури та системи менеджменту на підприємстві.

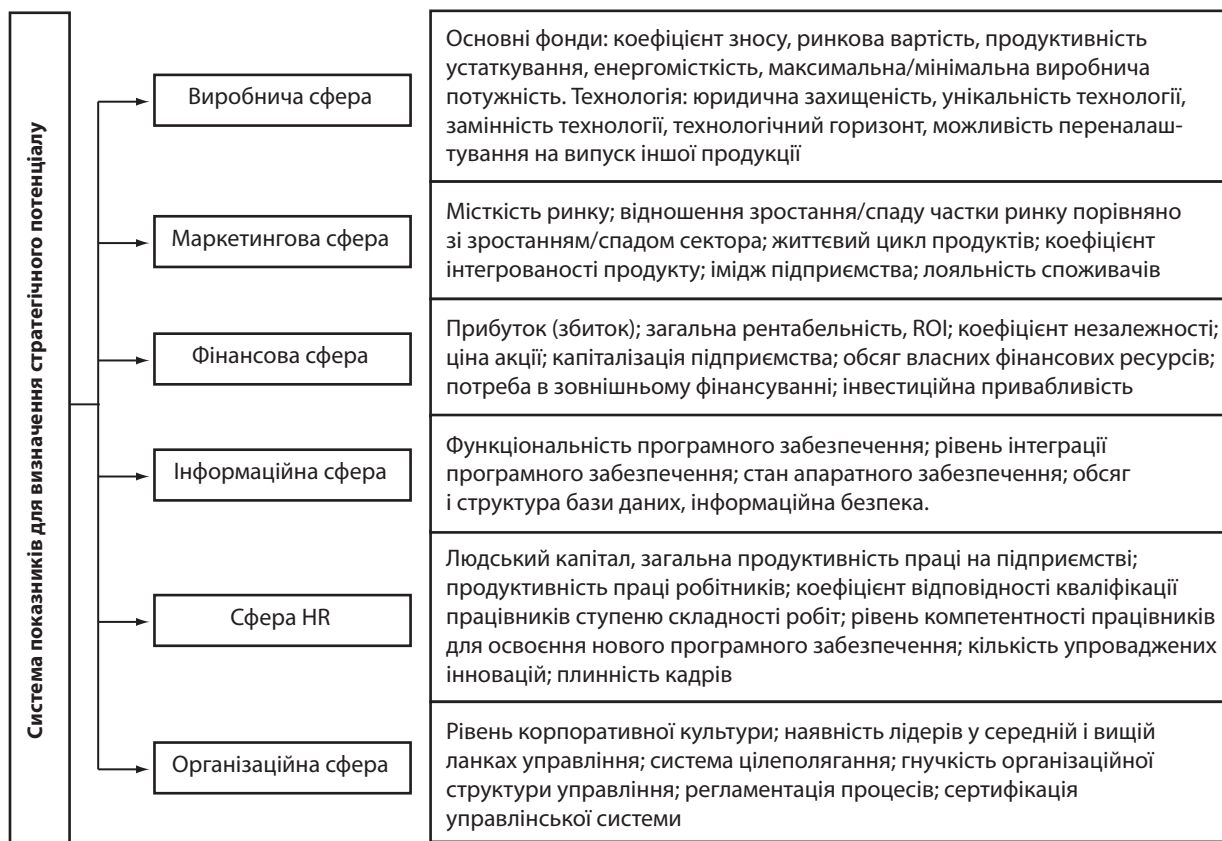


Рис. 4. Система показників внутрішнього середовища

Джерело: удосконалено авторами за даними [19].

Для демонстрації внутрішнього стану крупного металургійного підприємства достатньо інформації

щодо обсягів реалізації продукції (рис. 5), технічного стану заводу та фінансових результатів.

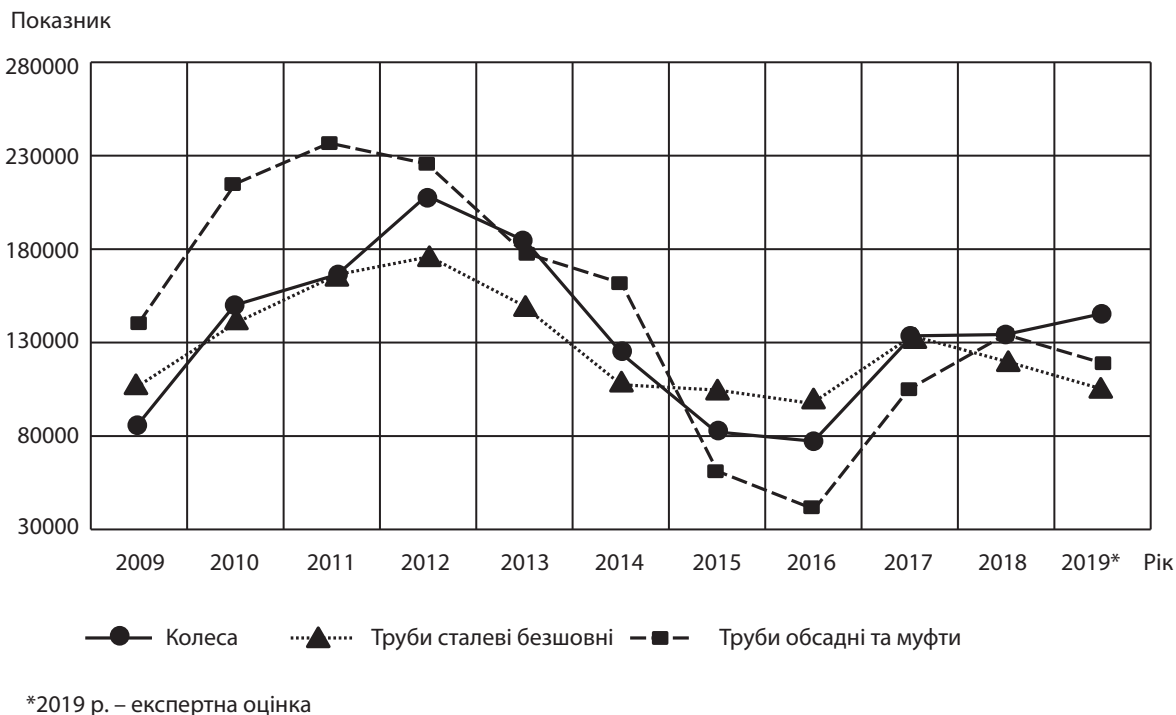


Рис. 5. Обсяги реалізації продукції ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Джерело: побудовано авторами за даними [20].

Відповідно до рис. 5 стає зрозумілим, що завод ПАТ «Інтерпайп НТЗ» пройшов дві стадії розвитку і на цей момент переходить до третьої. Першій стадії притаманні мартенівське виробництво й отримання прибутку від великих обсягів реалізації. Зазвичай масове виробництво дозволяє знижувати ціну, тобто застосовувати стратегію лідерства за витратами. У 2012 р. керівництво компанії приймає рішення щодо закриття мартенівського цеху. ПАТ «Інтерпайп НТЗ» стає виробником електросталі, що цілком природно для трубних заводів.

Найбільші російські та зарубіжні виробники безшовних труб працюють з електросталлю (ЧТПЗ, ТМК, Tenaris, Vallourec Star). Власне виробництво сталі і заготовки дозволяє контролювати необхідні характеристики труб і коліс під замовлення. Водночас власне лиття електросталі прив'язує компанію до рівня цін на лом і електроенергію.

В Україні з 2016 р. зростає експортне мито на вивіз чорних металів (рис. 6). Головним покупцем українського брухту є Туреччина, чії потужності майже на 70 % представлені ЕДП.

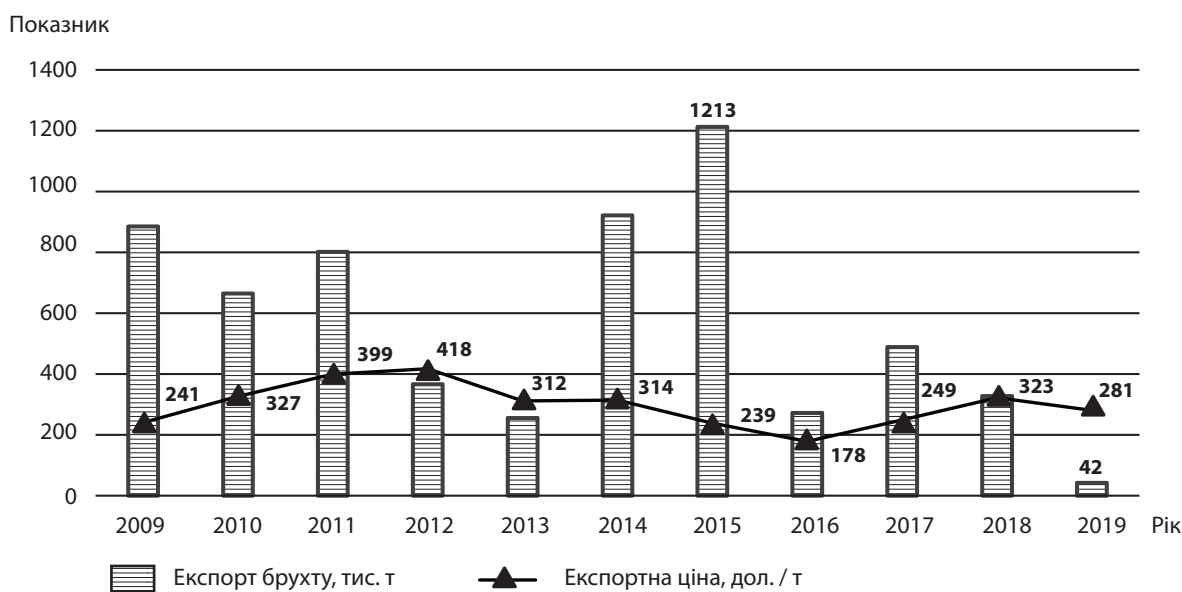


Рис. 6. Експорт брухту чорних металів

Джерело: побудовано авторами за даними [3].

На рисунку 6 видно, що у 2014–2015 рр. з України було експортовано рекордну кількість сировини. Ця ситуація змусила внутрішні котирування брухту зрости через появу дефіциту. Уряд для підтримки внутрішнього виробника щорічно збільшує мито. У 2019 р. експортне мито було збільшено на 38 євро до 52 євро за тону, тоді як внутрішні котирування брухту знизились на 25 %.

Друга стадія охоплює 2012–2016 рр. та характеризується політичною та економічною кризою в

Україні. За даними Європейської комісії, український виробник демпінгував протягом 2014–2016 рр. Експорт труб ПАТ «Інтерпайп НТЗ» до Європи протягом періоду розслідування складав близько 87 % від загального імпорту з України: 80,711 тис. тонн, або 6 % від споживання Європи. Українські та російські ціни були нижчими на 25–30 % від європейських, через що комісія встановила індивідуальне антидемпінгове мито на трубну продукцію зазначених країн (табл. 3).

Таблиця 3

Середні ціни на безшовні труби в Європі [21]

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

Остання, третя стадія починається у 2017 р., коли обсяг реалізації відновився до показників 2014 р. Наступні три роки компанія утримувала обсяги приблизно на тому ж рівні через погіршення по-

питу на трубну продукцію, торгові війни та негативні оцінки майбутніх перспектив аналітиками галузі.

Головна мета залишилась попередньою – отримання прибутку, але спосіб досягнення змінився.

ПАТ «Інтерпайп НТЗ» прагне розширити портфель високомаржинальної продукції. У рамках нової стратегії – сфокусованої стратегії диференціації – компанія здійснила ряд інвестицій, незважаючи на заборгованість перед кредиторами (табл. 4).

Через інвестиції у виробництво в 2019 р., незважаючи на скорочення внутрішнього ринку Украї-

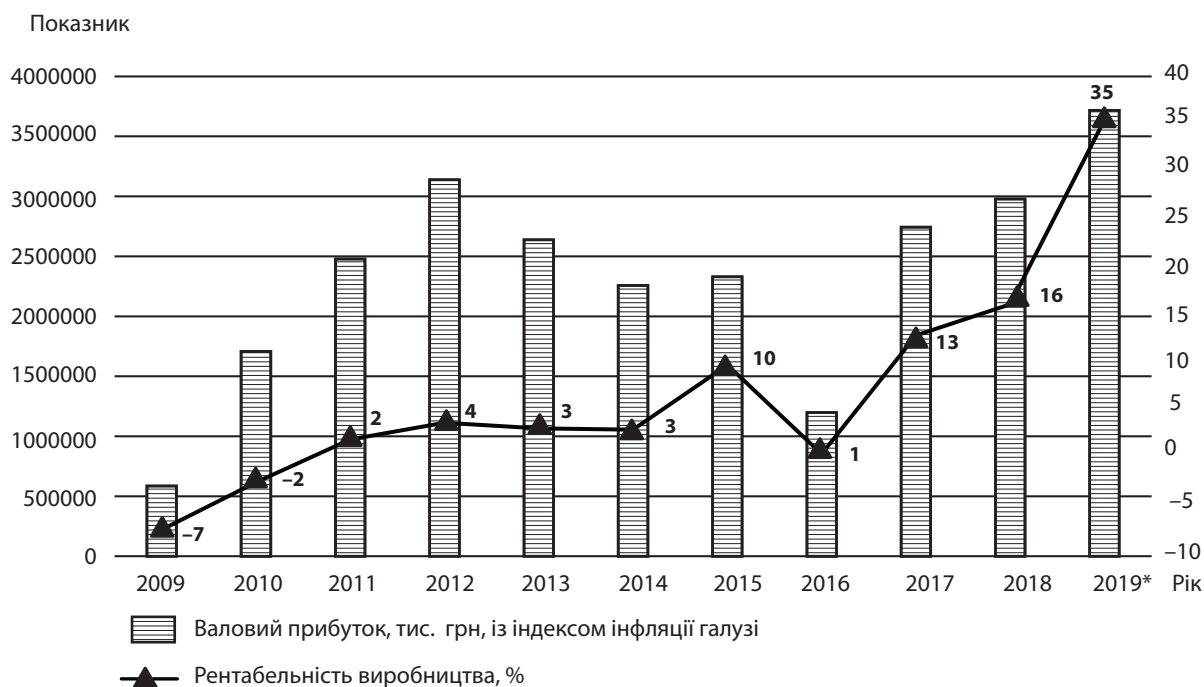
ни, а також введення загороджувального імпортного мита на труби ПАТ «Інтерпайп НТЗ» як у Європі, так і в США, компанії вдалося збільшити продажі колісної продукції у країни СНД і Європи, а також преміальних труб OCTG у регіон MENA. За попередніми розрахунками рентабельність виробництва на ПАТ «Інтерпайп НТЗ» у 2019 р. зросла на 19 п. п. (рис. 7).

Таблиця 4

Розвиток виробництва ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

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

Джерело: розроблено авторами за даними [22–26].



*дані за 9 місяців 2019 р.

Рис. 7. Динаміка рентабельності та валового прибутку ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Джерело: побудовано авторами за даними [20].

Покращення фінансових показників можливо лише через ретельний контроль за зобов'язаннями і кредитами. За звітністю ПАТ «Інтерпайп НТЗ» є щорічним позичальником коштів від Interpipe Ltd. Останні п'ять років позиковий капітал у структурі джерел майна підприємства досягав від 72 до 94 %. Тобто фінансове положення материнської компанії може в майбутньому вплинути на кожне з її підприємств холдингу. У березні 2019 р. група ключових кредиторів компанії підписала договір про реструктуризацію боргу [15; 16]. Про-

тягом 2019 р. ПАТ «Інтерпайп НТЗ» зменшило частку адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат відносно виручки до 21 % (за весь 2018 р. цей показник становив 33 %).

Формування стратегії має базуватися на класичному підході до цього процесу, що враховує цілі на різних рівнях компанії, її поточний стан і напрямки атаки на слабкі позиції конкурентів. Серед багатьох класифікацій стратегій доцільно використовувати як базову класифікацію конкурентних стратегій М. Портера – через її змістовність і зручність (рис. 8).

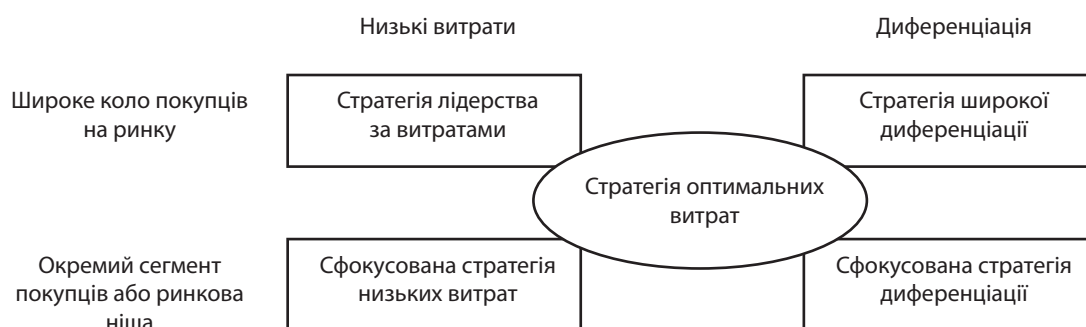


Рис. 8. Види конкурентних стратегій за Портером

Джерело: побудовано авторами за даними [18; 27].

Використання стратегії лідерства за витратами дозволило ПАТ «Інтерпайп НТЗ» реалізувати значні обсяги продукції з мінімальною ефективністю, тому ця стратегічна альтернатива не може бути використана через нестабільне фінансове положення компанії.

Широка диференціація передбачає збільшення витрат на виробництво широкого асортиментного ряду специфічної продукції. Але реалізація цієї стратегії передбачає наявність значних фінансових ресурсів для розвитку широкої лінійки спеціальних продуктів, що не є доцільним в умовах прогнозованого попиту на сталеві труби.

Стратегія фокусування, своєю чергою, реалізується шляхом мінімізації витрат чи отримання унікальних характеристик продукції. У першому випадку підприємство, що має великий запас фінансової міцності, виснажує конкурента. Для ПАТ «Інтерпайп НТЗ» конкуруючими є великі компанії з філіалами у декількох країнах і мінімум на двох континентах.

Підприємства, які націлені на покращення якості продукції, розробку нових властивостей, реалізують сфокусовану стратегію диференціації. За попередніми даними саме сфокусована стратегія диференціації дозволила ПАТ «Інтерпайп НТЗ» закріпити фінансові результати в останні 3 роки й отримати кращі показники ефективності. Тому підприємству слід і надалі застосовувати її у своїй діяльності.

ВИСНОВКИ

Вплив політичних і економічних чинників на металургійні підприємства збільшився за останні кілька років. Неefективні виробництва змушені скорочуватися або закритися. Постачальники рядової продукції поступово змінюють свої портфелі пропозицій і звертаються до нішевих ринків.

Аналіз зовнішнього ринку показав, що 2020 р. не принесе економічної стабільності у металургійну галузь. Зокрема, виробникам сталевих труб доведеться зіткнутися зі зниженням попиту через падіння ціни на комплементарні товари за одночасної волатильності цін на сировинні ресурси. Фінансові результати останніх трьох років виправдовують застосування нової для ПАТ «Інтерпайп НТЗ» стратегії сфокусованої диференціації. Водночас цю стратегію для визнання її цілісності слід підкріпити постійним контролем за витратами та ресурсами. Під час кризового періоду система повинна залишатися гнучкою і здатною підлаштуватися до будь-якої ситуації. Подальшими дослідженнями у цьому напрямку є аналіз перспективних ринків збуту металургійної продукції при реалізації конкурентної стратегії зовнішньоекономічної діяльності. ■

ЛІТЕРАТУРА

- Бахтиярова А. Р. Теоретические аспекты стратегического планирования на предприятии.

- URL: https://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_37/Bakhtiyarova%20A.R..pdf
2. Миссия компании // Interpipe. URL: <http://interpipe.biz/company/mission>
 3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
 4. За два дня работы нового рынка электроэнергии цена для промпотребителей выросла на 22 % // Interpipe. URL: <http://interpipe.biz/media/newsone/369/1>
 5. США отменили действие соглашения с «Интерпайпом» об отказе от пошлины в обмен на ценовые обязательства, вводят антидемпинговые пошлины // Интерфакс. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/600398.html>
 6. Commission implementing regulation (EU) 2019/1295 // Official Journal of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019R1295&from=EN>
 7. Проект ЗУ «Про внесення змін до деяких законів України щодо зменшення дефіциту брухту чорних металів на внутрішньому ринку» // Верховна Рада України : офіц. веб-портал. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=65339
 8. Реструктуризация миллиарда: что предлагает кредиторам «Интерпайп» // Delo.ua. URL: <https://delo.ua/business/restrukturizacija-milliarda-chto-predlagaet-kreditoram-interpajp-346458/>
 9. Ключевые кредиторы «Интерпайпа» «принципально» согласились на реструктуризацию долга // Ua.prom. URL: <http://ua.prom.info/news/168618-klyuchevye-kreditory-interpajpa-principialno-soglasilis-restrukturizaciyu-dolga-morozov.html>
 10. Интерпайп в 2019 г. увеличил продажи ж/д колес на 8 % и сократил реализацию труб на 11 % // Interpipe. URL: <https://interpipe.biz/media/newsone/392/2>
 11. Нефть уронила российскую валюту // Коммерсант. URL: https://www.kommersant.ru/doc/4283158?from=main_1
 12. Source for Oil and Energy News. Coronavirus Punches Hole In Oil Market That OPEC Can't Fix // Oil Price. URL: <https://oilprice.com/Energy/Oil-Prices/Coronavirus-Punches-Hole-In-Oil-Market-That-OPEC-Cant-Fix.html#>
 13. Economic impact of coronavirus outbreak deepens // The Guardian. URL: <https://www.theguardian.com/business/2020/feb/23/economic-impact-of-coronavirus-outbreak-deepens>
 14. Поезда на магнитной подушке – транспорт, способный изменить мир // ИТС.ua. URL: <https://its.ua/articles/poezda-na-magnitnoy-podushke-transport-sposobnyy-izmenit-mir/>
 15. Пластик вытесняет металл // АВОК-Пресс. URL: https://www.abok.ru/for_spec/articles.php?nid=3946
 16. Пластика газу. Труби з полімерів витісняють метал // Євротрубплат. URL: <https://polyplastic.ua/ua/news/news-105.html>
 17. BrentCrudeOilPrices-10YearDailyChart//MacroTrends. URL: <https://www.macrotrends.net/2480/brent-crude-oil-prices-10-year-daily-chart>
 18. Портер М. Конкуренция. М. : Вильямс, 2005. 608 с.
 19. Тригоб'юк С. С. Діагностика внутрішнього середовища підприємств у системі стратегічного планування. *Національний університет «Львівська політехніка»*. 2010. № 669. С. 146–152.
 20. Річна і проміжна фінансова звітність // ПАТ «Интерпайп HTЗ». URL: https://ntrp.interpipe.biz/investors/reportingissuer/richna_fin_zvitnist/
 21. Anti-dumping duty // Official Journal of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2018.246.01.0020.01.ENG&toc=OJ:L:2018:246:TOC
 22. Интерпайп инвестирует 14 млн долларов в развитие производства труб с премиальными соединениями // Interpipe. URL: <http://interpipe.biz/media/newsone/341/1>
 23. На Innotrans 2018 Интерпайп объявил о начале инвестиционного проекта по увеличению производства ж/д продукции // Interpipe. URL: <http://interpipe.biz/media/newsone/343/1>
 24. Интерпайп HTЗ завершил модернизацию термоотдела стоимостью 5 млн. дол. США // Interpipe. URL: <http://interpipe.biz/media/newsone/349/3>
 25. Интерпайп инвестировал 16,2 млн USD в развитие производства железнодорожной продукции // Interpipe. URL: <http://interpipe.biz/media/newsone/268/9>
 26. Интерпайп освоил производство коротких переходников для нефтегазовой отрасли // Interpipe. URL: <http://interpipe.biz/media/newsone/281/8>
 27. Сулименко Н. В. Понятие конкурентной стратегии. URL: [https://iupr.ru/domains_data/files/55/Sulimenko%20N.V.\(Ponyatie%20konkurentnoy%20strategii\).pdf](https://iupr.ru/domains_data/files/55/Sulimenko%20N.V.(Ponyatie%20konkurentnoy%20strategii).pdf)

REFERENCES

- Anti-dumping duty". Official Journal of the European Union. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2018.246.01.0020.01.ENG&toc=OJ:L:2018:246:TOC
- "Brent Crude Oil Prices - 10 Year Daily Chart". Macro Trends. <https://www.macrotrends.net/2480/brent-crude-oil-prices-10-year-daily-chart>
- Bakhtiyarova, A. R. "Teoreticheskiye aspekty strategicheskogo planirovaniya na predpriyatii" [Theoretical Aspects of Strategic Planning at the Enterprise]. https://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_37/Bakhtiyarova%20A.R..pdf
- "Commission implementing regulation (EU) 2019/1295". Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019R1295&from=EN>
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- "Economic impact of coronavirus outbreak deepens". The Guardian. <https://www.theguardian.com/business/2020/feb/23/economic-impact-of-coronavirus-outbreak-deepens>
- "Interpajp investiroval 16,2 mln USD v razvitiye proizvodstva zheleznodorozhnoy produktsii" [Interpipe Invested USD 16.2 Million in the Development of Railway Production]. Interpipe. <http://interpipe.biz/media/newsone/268/9>
- "Interpajp investiruyet 14 mln dollarov v razvitiye proizvodstva trub s premialnymi soedineniyami" [Interpipe Invests \$ 14 Million in the Development of Pipes with Premium Connections]. Interpipe. <http://interpipe.biz/media/newsone/341/1>

- "Interpayp NTZ zavershil modernizatsiyu termootdela stoishty 5 mln dol. SShA" [Interpipe NTZ Has Completed the Modernization of the Thermal Department Worth \$ 5 Million USA]. Interpipe. <http://interpipe.biz/media/newsone/349/3>
- "Interpayp osvoil proizvodstvo korotkikh perekhodnikov dlya neftegazovoy otrasli" [Interpipe Has Mastered the Production of Short Adapters for the Oil and Gas Industry]. Interpipe. <http://interpipe.biz/media/newsone/281/8>
- "Interpayp v 2019 g. uvelichil prodazhi zh/d koles na 8 % i sokratil realizatsiyu trub na 11 %" [In 2019, Interpipe Increased Sales of Railway Wheels by 8 % and Reduced Pipe Sales by 11 %]. Interpipe. <https://interpipe.biz/media/newsone/392/2>
- "Klyuchevyye kreditory «Interpaypa» «printsipialno» soglasilis na restrukturizatsiyu dolga" [The Key Creditors of Interpipe Agreed in Principle to Debt Restructuring]. Ua.prom. <http://uaprom.info/news/168618-klyuchevyye-kreditory-interpaypa-principialno-soglasilis-restrukturizatsiyu-dolga-morozov.html>
- "Missiya kompanii" [Company's Mission]. Interpipe. <http://interpipe.biz/company/mission>
- "Na Innotrans 2018 Interpayp obyavil o nachale investitsionnogo proekta po uvelicheniyu proizvodstva zh/d produktii" [At Innotrans 2018, Interpipe Announced the Launch of an Investment Project to Increase the Production of Railway Products]. Interpipe. <http://interpipe.biz/media/newsone/343/1>
- "Neft uronila rossiyskuyu valyutu" [Oil Dropped the Russian Currency]. Kommersant. https://www.kommersant.ru/doc/4283158?from=main_1
- "Plastik vytesnyayet metall" [Plastic Displaces Metal]. AVOK-Press. https://www.abok.ru/for_spec/articles.php?nid=3946
- "Plastyka hazu. Truby z polimeriv vytsisnaiut metal" [Gas Plastic. Polymer Pipes Displace Metal]. Yevrotrubplast. <https://polyplastic.ua/ua/news/news-105.html>
- "Poezda na magnitnoy podushke - transport, sposobnyy izmenit mir" [Magnetic Cushion Trains are Vehicles that Can Change the World]. ITC.ua. <https://itc.ua/articles/poezda-na-magnitnoy-podushke-transport-sposobnyy-izmenit-mir/>
- "Proekt ZU «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo zmeshennia defitsytu brukhtu chornykh metaliv na vnutrishnyomu rynku»" [Draft Law "On Amendments to Certain Laws of Ukraine on Reducing the Deficit of Scrap Ferrous Metals in the Domestic Market"]. Verkhovna Rada Ukrainy : ofits. veb-portal. http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=65339
- Porter, M. *Konkurentsya* [Competition]. Moscow: Vilyams, 2005.
- "Restrukturizatsiya milliarda: chto predlagayet kreditoram «Interpayp»" [Restructuring of a Billion: What Does Interpipe Offer to Creditors]. Delo.ua. <https://delo.ua/business/restrukturizatsiya-milliarda-chto-predlagaet-kreditoram-interpayp-346458/>
- "Richna i promizhna finansova zvitnist" [Annual and Interim Financial Statements]. PAT «Interpaip NTZ». https://ntrp.interpipe.biz/investors/reportingissuer/richna_fin_zvitnist/
- "Source for Oil and & Enegrgy News. Coronavirus Punches Hole In Oil Market That OPEC Can't Fix". Oil Price. <https://oilprice.com/Energy/Oil-Prices/Coronavirus-Punches-Hole-In-Oil-Market-That-OPEC-Cant-Fix.html#>
- "SShA otmenili deystviye soglasheniya s «Interpaypom» ob otkaze ot poshliny v obmen na tsenovyye obyazatelstva, vvodyat antidempingovyye poshliny" [The USA Canceled the Agreement with Interpipe on the Refusal of Duty in Exchange for Price Obligations, Introducing Antidumping Duties]. Interfaks. <https://interfax.com.ua/news/economic/600398.html>
- Sulimenko, N. V. "Ponyatiye konkurentnoy strategii" [The Concept of Competitive Strategy]. [https://iupr.ru/domains_data/files/55/Sulimenko%20N.V.\(Ponyatie%20konkurentnoy%20strategii\).pdf](https://iupr.ru/domains_data/files/55/Sulimenko%20N.V.(Ponyatie%20konkurentnoy%20strategii).pdf)
- Tryhobiuk, S. S. "Diahnostyka vnutrishnyoho seredovyscha pidpriemstv u systemi stratehichnoho planuvania" [Diagnosis of the Internal Environment of Enterprises in the System of Strategic Planning]. *Natsionalnyi universytet «Lvivska politehnika»*, no. 669 (2010): 146-152.
- "Za dva dnya raboty novogo rynku elektroenergii tsena dlya prompotrebiteley vyroslo na 22 %" [Over the Two Days of the New Electricity Market, the Price for Industrial Consumers Increased by 22 %]. Interpipe. <http://interpipe.biz/media/newsone/369/1>