

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

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

Варяниченко О.В.

доцент кафедри менеджменту,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Єгорова П.В.

студентка,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

вання представленого методу для розроблення стратегії підприємства.

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

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

SWOT-аналіз можна візуалізувати за допомогою табл. 1.

Таблиця 1

Стандартна матриця SWOT

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

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

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

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

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

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

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

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

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

– політика, економіка, соціальне середовище, технології, ринкове оточення (зовнішнє середовище);

– продукція, технології, організація виробництва, менеджмент підприємства, ринкова позиція, ресурси, корпоративна культура (внутрішнє середовище).

Нижче наведено аналіз зовнішнього середовища.

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

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

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

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

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

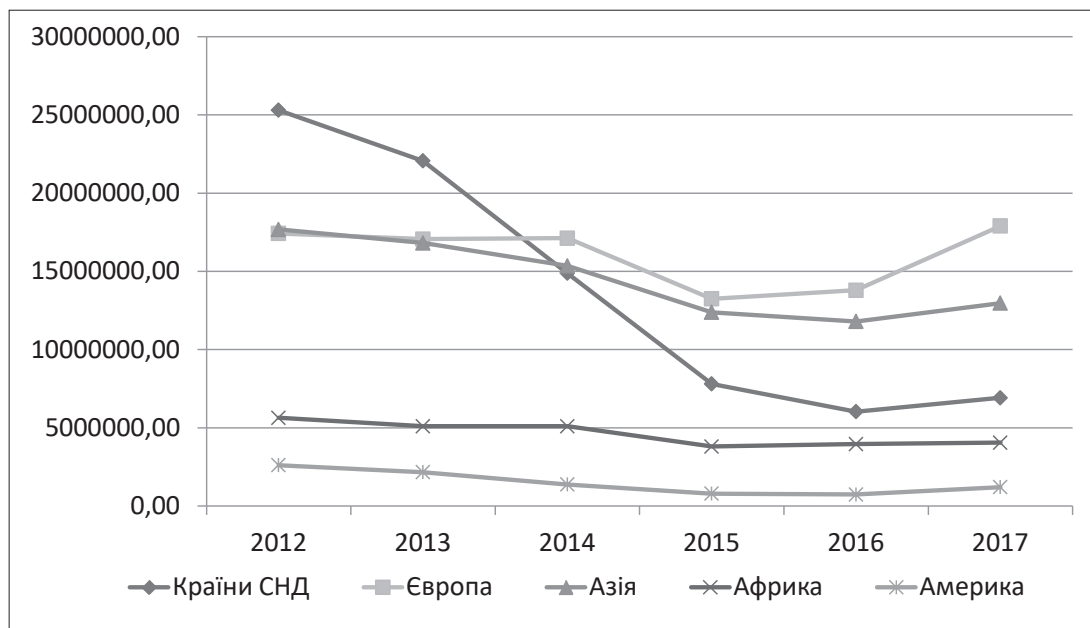


Рис. 1. Експорт України, тис. дол. США

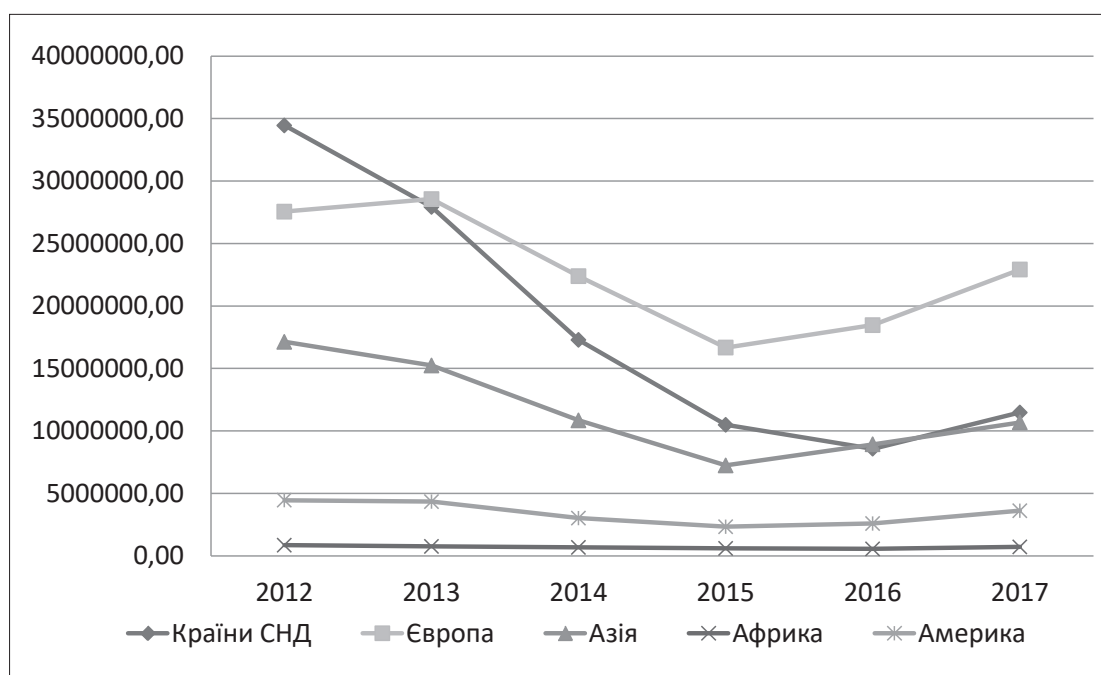


Рис. 2. Імпорт України, тис. дол. США

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

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

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

Таблиця 2

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

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

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

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

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

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

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

Рівень розвитку ринку праці охарактеризовано за допомогою табл. 5.

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

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

Таблиця 3

Показники інфляції

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

Таблиця 4

Відношення курсу гривні до курсу долара США

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

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

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

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

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

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

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

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

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

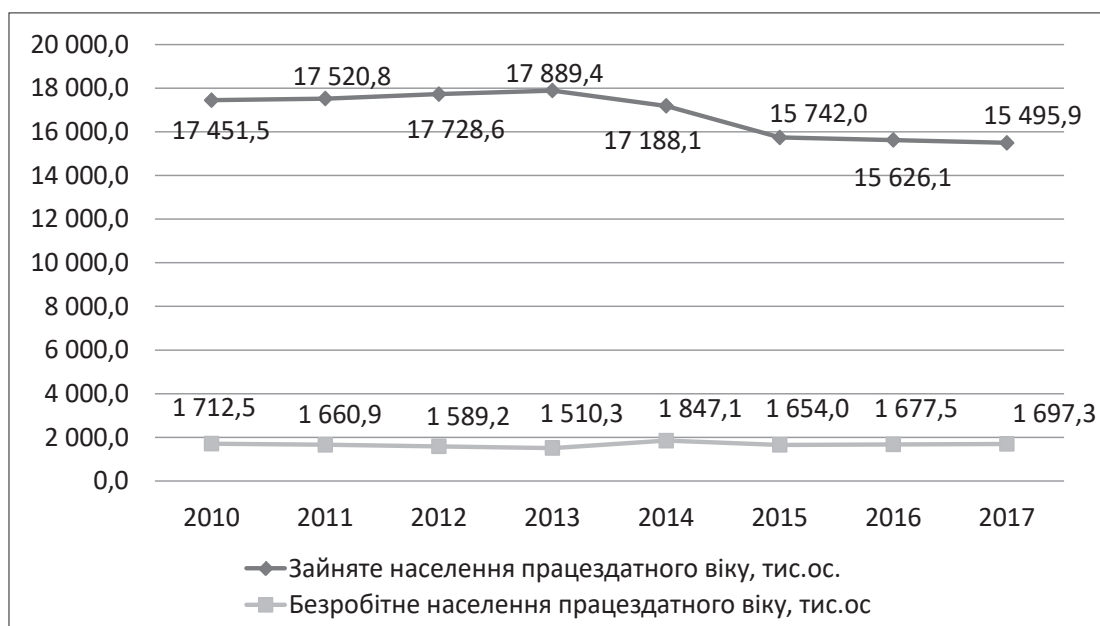


Рис. 3. Порівняння кількості зайнятого та безробітного населення

Таблиця 5

Показники розвитку ринку праці

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблиця 6

Виробництво сталевих труб в світі

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

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

Нижче наведено аналіз внутрішнього середовища.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблиця 7

Рентабельність продукції «Інтерпайп НТЗ»

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

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

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

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

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

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

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

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

Потенційні внутрішні сильні сторони підприємства:

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

Потенційні внутрішні слабкості підприємства:

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

Потенційні можливості зовнішнього середовища:

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

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

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

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

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

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

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

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2010. 720 с.
2. Ван Ассен М., Ван ден Берг Г., Питерсма П. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер: учебное издание / под ред. Ю.А. Серова, Т.В. Мезина, Е.В. Денюкова. Москва: БИНОМ; Лаборатория знаний, 2016. 319 с.
3. History of SWOT Analysis. Marketing Teacher. URL: <http://www.marketingteacher.com/history-of-swot-analysis>.
4. SWOT analysis. The Economist. URL: <https://www.economist.com/node/14301503>.
5. SWOT Analysis: What It Is and When to Use It. Business News Daily. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>.
6. Hill T., Westbrook R. SWOT analysis: it's time for a product recall. Long Range Planning. 1997. Vol. 30, № 1. P. 46–52. URL: http://www.ftms.edu.my/Hill_Westbrook_1997.pdf.
7. Почему производство труб в Украине сокращается. Дело. URL: <https://delo.ua/business/pochemu-proizvodstvo-trub-v-ukraine-sokraschaetsja-324841>.
8. Облікова ставка НБУ. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/nbu/refinance>.
9. Пахомова І.Г., Ващенко Є.О. Сучасний стан фондових бірж України. Ефективна економіка. 2017. № 11.
10. Новые концепции ресурсосбережения в производстве стали. XIV Международный конгресс сталеплавателей и производителей металла: сборник трудов. URL: <http://xn--h1aagiciqk.xn--p1ai/novye-kontseptsii-resursosberezheniya-v-proizvodstve-stali>.
11. Monthly crude steel production. World Steel Association. URL: <https://www.worldsteel.org/en>.
12. Волкова А.В. Рынок стальных труб. Национальный исследовательский университет. Высшая школа экономики. URL: <https://dcenter.hse.ru/data/2017/08/30/202017.pdf>.
13. Щорічна звітність Інтерпайп НТЗ. Сміда. URL: <https://smida.gov.ua/about>.
14. ЕЭК продлила антидемпинговые пошлины на стальные трубы из Украины. Интерфакс. URL: <http://www.interfax.ru/business/511707>.
15. Продуктовый ряд «Интерпайп НТЗ» // Офіційний сайт «Інтерпайп НТЗ». URL: <http://ntrp.interpipe.biz/about/about>.
16. Брошюра-каталог «Приводя мир в движение» // Сайт «Інтерпайп». URL: <http://interpipe.biz/upload/catalog/2014052423514233a51ddae1155e2ee1f9cd5d2585ff21.pdf>.
17. Куда впадает «Волга». Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/492461>.
18. ФАС России усмотрела в действиях Выксунского металлургического завода признаки нарушения антимонопольного законодательства. Столица Нижний. URL: <http://stnmedia.ru/news/7866>.
19. Работа в компании «Интерпайп» // Офіційний сайт «Інтерпайп». URL: http://interpipe.biz/career/whyinterpipe/Rabota_v_kompanii.