

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ
НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра міжнародних відносин, управління та адміністрування
(назва кафедри)

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав. кафедрою _____

(підпис)

д.е.н., доцент Михайлик Д.П.

(Науковий ступінь, вчене звання (прізвище та ініціали))

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА

Виконав

ст. гр. – МК-228

(підпис)

Т.М. Данькова

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник

(підпис)

Н.Г. Дідіченко

(ініціали та прізвище)

(Науковий ступінь, вчене звання,
посада)

Запоріжжя

2023

ПРАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра міжнародних відносин, управління та адміністрування

(назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою _____

(підпис)

д.е.н., доцент Михайлик Д.П.

(Науковий ступінь, вчене звання (прізвище та ініціали)

__.:__.:____ Р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту гр. МК-228, спеціальності «Маркетинг»

Даньковій Тетяні Максимівні

1. Тема: Удосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства

затверджена наказом по інституту № 02-10 від 27.01.2023 р.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи: 12.06.2023 р.

3. Перелік питань, що підлягають розробці

розкрити сутність стратегії розвитку, визначити складові та етапи розробки стратегії діяльності;

проаналізувати міжнародні чинники і макроекономічне середовище ведення транснаціонального цементного бізнесу в Україні;

оцінити стратегічні позиції і результати діяльності транснаціональної ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» порівняно з конкуруючими транснаціональними структурами і потенціалу розширення його присутності на ринку цементу;

визначити напрями стратегічного розвитку ТНК «HeidelbergCement Group» та її дочірнього підприємства на ринку.

4. Календарний графік підготовки кваліфікаційної роботи

№ етапу	Зміст	Терміни виконання	Готовність по графіку %, підпис керівника	Підпис керівника про повну готовність етапу, дата
1	Збір практичного матеріалу за темою кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи			
2	I атестація I розділ кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи			
3	II атестація II розділ кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи			
4	III атестація III розділ кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи, висновки та рекомендації, додатки, реферат			
5	Перевірка кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи на оригінальність			
6	Доопрацювання кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи, підготовка презентації, отримання відгуку керівника і рецензії			
7	Попередній захист кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи			
8	Подача кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи на кафедрі			
9	Захист кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи			

Дата видачі завдання: 16.01.2023 р.

Керівник кваліфікаційної
бакалаврської роботи

_____ (підпис)

Дідіченко Н.Г.
(прізвище та ініціали)

Завдання отримав до виконання

_____ (підпис студента)

Данькова Т.В.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 65 с., 20 таблиць, 15 рисунків, 155 джерел, 17 додатків.

Метою бакалаврської дипломної роботи є удосконалення ринкової стратегії ТНК «HeidelbergCement Group» та її дочірнього підприємства ПАТ «Хайдельберг-Цемент Україна» для підвищення ефективності їх діяльності.

Предмет дослідження: стратегія ТНК «HeidelbergCement Group» та її дочірнього підприємства ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» на українському сегменті міжнародного ринку цементу.

Об'єкт дослідження: маркетингове управління діяльністю ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» у складі ТНК HeidelbergCement.

Визначені складові та етапи розробки ринкової стратегії підприємства в системі забезпечення його міжнародних конкурентних переваг. Проаналізовано динаміку й прибутковість діяльності ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» та інших підрозділів ТНК «Heidelberg-Cement Group» в межах використовуваної стратегії діяльності на ринку. Оцінено стратегічні позиції ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» порівняно з конкурентами і потенціал розширення його присутності на українському сегменті міжнародного ринку цементу. Підтверджено залежність ефективності функціонування підприємства від обраної ним ринкової стратегії. У дослідженні запропоновано ринкову стратегію та обґрунтовано доцільність реалізації стратегічних напрямків діяльності ТНК та її дочірнього підприємства ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» на українському сегменті міжнародного ринку.

РИНКОВА СТРАТЕГІЯ, РИНОК ЦЕМЕНТУ, РИНКОВІ СЕГМЕНТИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ТНК, ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	6
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Поняття, складові та етапи розробки ринкової стратегії підприємства	9
1.2. Характеристика динамічних і структурних зрушень на світовому ринку цементу та його українському сегменті	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ТЕНДЕНЦІЙ І РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ ГРУПИ «HEIDELBERGCEMENT» НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ	22
2.1. Економічна характеристика транснаціональної групи «Heidelberg-Cement» та її дочірнього підприємства ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна»	22
2.2. Аналіз динаміки і прибутковості діяльності ПАТ «Хайдельберг- Цемент Україна» та інших підрозділів ТНК «HeidelbergCement Group»	32
2.3. Оцінка стратегічних позицій ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» порівняно з конкуруючими транснаціональними структурами і потенціалу розширення його присутності на ринку	37
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТНК «HEIDELBERGCEMENT GROUP» ТА ЇЇ ДОЧІРНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА НА УКРАЇНСЬКОМУ СЕГМЕНТІ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ	47
3.1. Формування стратегії ТНК та її дочірнього підрозділу ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» на українському сегменті міжнародного ринку	47
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації стратегічних напрямків	

діяльності транснаціональної групи «HeidelbergCement» та її
дочірнього підприємства в Україні

ВИСНОВКИ	54
ПРОПОЗИЦІЇ	59
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	64
	69

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

Скорочення	Повна назва	Пояснення/переклад
абс.	абсолютний, абсолютне	
відн.	відносний, відносне	
вир-во	виробництво	
грн.	гривня, гривень	
коп.	копійка	
м.	місто	
розд.	розділ	
р-н	район	
ред.	редакція, редактор	
рис.	рисунок	
стор.	сторінка	
табл.	таблиця	
тис. грн.	тисяч гривень	

ВСТУП

Найважливіше завдання будь-якого підприємства, що працює на різних сегментах ринку, - це завдання виживання і забезпечення безупинного розвитку. Ефективним вирішенням цього завдання є створення та реалізація міжнародних конкурентних переваг, які значною мірою можуть бути досягнуті на основі ефективною та добре розробленою ринковою стратегією підприємства. Стратегію слід розглядати як взаємопов'язану сукупність дій, що здійснюються організацією для досягнення поставлених цілей з урахуванням можливостей власних ресурсів, а також факторів і обмежень зовнішнього середовища. Це єдиний план, який поєднує всі складові елементи транснаціонального бізнесу та різні аспекти діяльності підприємства. Усі складові стратегії повинні доповнювати один одного та бути сумісними. Середовище для транснаціонального бізнесу та його дочірніх компаній в українському сегменті міжнародного ринку цементу характеризується зростаючою складністю (інфляція, зростання цін на сировину та матеріали, високі процентні ставки за кредитами тощо) та невизначеністю (поширення нових інформаційних технологій, міжнародна конкуренція, вимоги до якості товарів і послуг тощо). Водночас правильно розроблена, обрана та обґрунтована ринкова стратегія є частиною майбутнього успіху. Мета дипломної роботи полягає в удосконаленні ринкової стратегії ТНК «HeidelbergCement Group» та її дочірнього підприємства ПАТ «Хайдельберг-Цемент Україна» для підвищення ефективності їх діяльності.

Для досягнення мети дипломної роботи необхідно виконати так завдання:

- розкрити сутність стратегії розвитку, визначити складові та етапи розробки стратегії діяльності;
- проаналізувати міжнародні чинники і макроекономічне середовище ведення транснаціонального цементного бізнесу в Україні;

- оцінити стратегічні позиції і результати діяльності транснаціональної Групи «HeidelbergCement» та її дочірнього підприємства ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» порівняно з конкуруючими транснаціональними структурами і потенціалу розширення його присутності на ринку цементу;
- визначити напрями стратегічного розвитку ТНК «HeidelbergCement Group» та її дочірнього підприємства на українському сегменті міжнародного ринку;
- обґрунтувати доцільність реалізації ринкової стратегії транснаціональної групи «HeidelbergCement» та її дочірнього підприємства в Україні.

Основними методами дослідження, використаними в роботі, є: спостереження, порівняння, економіко-статистичні, узагальнення, системного аналізу тощо.

Об'єкт дослідження: маркетингове управління діяльністю ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» у складі ТНК HeidelbergCement.

Предметом дослідження виступає стратегія ТНК «HeidelbergCement Group» та її дочірнього підприємства ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» на українському сегменті міжнародного ринку цементу.

Наукова новизна дипломної роботи полягає у поетапному формуванні та обґрунтуванні стратегії діяльності ТНК на міжнародному товарному ринку. Для обґрунтування стратегії запропоновано визначати стратегічну позицію підприємства, що ґрунтується на встановленні конкурентних переваг ТНК та її продукції на досліджуваному сегменті міжнародного ринку.

Запропоновані стратегічні заходи допоможуть покращити ефективність діяльності українського підрозділу ТНК.

В процесі написання дипломної роботи було опрацьовано та використано наукові праці, звітні й статистичні матеріали, електронні ресурси, фінансову звітність ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» та ін.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, складові та етапи розробки ринкової стратегії підприємства

У маркетингу стратегія – це вся сукупність дій, пов'язаних із встановленням і підвищенням життєздатності та конкурентних переваг підприємств. Стратегія полягає у створенні унікального та прибуткового веб-сайту, який включає певний набір заходів; «Стратегія – це процес створення стійких конкурентних переваг для фірми та зменшення їх серед конкурентів»; "Стратегія - це взаємопов'язаний набір дій, які компанія здійснює для досягнення поставлених цілей з урахуванням можливостей власних ресурсів, а також факторів і обмежень зовнішнього середовища. Стратегія - це єдиний план, який об'єднує всі складові елементи компанії та різні аспекти її діяльності. Усі складові стратегії повинні доповнювати один одного та бути сумісними».

Кожна компанія розробляє свої варіанти. Один із дослідників стратегічного маркетингу визначив такі елементи стратегії [25]:

- 1) корпоративна місія;
- 2) конкурентні переваги;
- 3) організація бізнесу;
- 4) продукція;
- 5) ринки;
- 6) ресурси;
- 7) структурні зміни;
- 8) програми розвитку.

Для розбудови своїх глобальних стратегій на основі власних піонерних переваг в обраних сферах бізнесу вони часто вдаються до злиттів і поглинань, продажів окремих бізнесів.

Більшість сучасних транснаціональних корпорацій прагнуть використовувати концепцію геоцентризму в управлінні своїми операціями. Спрямованість на власність характерна в тих випадках, коли специфіка бізнесу (наприклад, у харчовій промисловості, телекомунікаціях, металургії та ін.) не дозволяє досягти повної уніфікації управлінських дій. З урахуванням чотирьох стратегічних особливостей міжнародних фірм у практиці міжнародного менеджменту виділяють чотири типи міжнародних стратегій: міжнародну, мультиринкову, транснаціональну та глобальну. Їх детальні характеристики наведені в таблиці. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристики міжнародних стратегій

Назва стратегії, приклад	Характерні ознаки	Позитивні риси	Негативні риси
Міжнародна стратегія («Мак-Дональдс», «Майкрософт», «Ай-Бі-Ем», «Проктер енд Гембл»)	Тиражування однієї і тієї ж продукції в різних країнах. Концентрація виробництва в країні походження. Розміщення виробництва і маркетингу в інших країнах	Відносно низькі витрати на виробництво завдяки передачі основних умінь і продуктів, що використовуються в країні	Відсутність адаптації до місцевих умов. Обмежені вигоди від масштабів виробництва і місцевих умов
Мультиринкова стратегія («Дженерал Моторз» та інші автомобільні компанії, аудиторські фірми)	Індивідуалізація продукції для різних ринків. Розміщення виробництва, маркетингу в багатьох різних країнах	Адаптація до місцевих умов	Обмежена передача знань і продуктів між країнами. Обмежені вигоди від масштабів виробництва і розташування
Глобальна стратегія («Інтел», «Моторола», «Тексас Інструмент»)	Централізоване виробництво і маркетинг розташовані у країнах з найменшими виробничими витратами	Вигоди від відповідної локалізації основних процесів. Результати від економії на масштабах	Відсутність адаптації до місцевих умов
Транснаціональна стратегія («Катерпілар Трактор», «Юнілевер»)	Одночасна економія на масштабах і передачі знань і продуктів між країнами	Вигоди від ефекту масштабів та адаптації до місцевих умов	Небезпека відсутності концентрації на витратах і місцевих ринках і прийняття міжнародної стратегії

Джерело: [1-5].

Відомими є три типові стратегії, розроблені Портером:

- 1) найменші сукупні витрати;
- 2) диференціація;
- 3) зосередження.

До фірм, відомих успішним застосуванням стратегій найменших витрат у кількох сферах бізнесу, належить «Emerson Electric», «Du Pont». Серед українських виробників цієї стратегії дотримуються металургійні підприємства під час виготовлення товарів на експорт, а також хімічні заводи з виготовлення мінеральних добрив (у зв'язку з низькою ціною робочої сили).

Прикладом стратегії зосередження, що дає змогу мінімізувати витрати з обслуговування цільового ринку, є стратегія відділення клеїв (Adhesive Division) компанії «National Starch and Chemicals», яка скоротила число клієнтів з 14 тис. до 700 осіб.

На стратегію впливають:

- ризик;
- знання минулих стратегій;
- реакція на власників;
- фактор часу.

Кожна транснаціональна компанія розробляє свої варіанти стратегії, так як не існує ніякого стандарту щодо змісту та структури стратегії.

1.2. Характеристика динамічних і структурних зрушень на світовому ринку цементу та його українському сегменті

Зважаючи на високу залежність попиту на цемент від обсягів будівництва (де споживається більше 80%), останні роки в умовах будівельного буму спостерігалось стійке зростання світового виробництва цементу. Середньорічний приріст за 2000-2018 рр. склав 7,2 п.п. У 2018 і

2019 рр., в міру зниження темпів зростання будівництва, темпи зростання виробництва цементу знизилися до 4-5 п.п..

У 2020-2021 рр., в умовах рецесії в економіці розвинених країн, зниження темпів економічного зростання в країнах, що розвиваються, обсяг виробництва цементу скоротився на 1-3 п.п. на рік.

При цьому до 50% світового виробництва припадає на Китай, який є одним з найбільших світових постачальників і споживачів цементу. Іншими значними виробниками цементу за даними US Geological Survey є країни:

- Індія (180 млн. тонн);
- США (72 млн. тонн);
- Японія (60 млн. тонн);
- Республіка Корея (53 млн. тонн);
- Бразилія (53 млн. тонн);

Торгівля цементом між країнами світу становить не більше 5% від світового обсягу виробництва. Найбільшим імпортером цементу є США. Незважаючи на те, що з 2016-го року імпорт цементу в США скоротився в 4,5 рази, країна утримує лідерство по імпорту цементу.

У 2020-му і 2021-му роках різко зріс експорт цементу з Туреччини, що вивело країну на лідируючі позиції щодо постачання цементу на світовий ринок. Інші великі експортери цементу - Китай, Пакистан і Японія. У Європі основними експортерами цементу є Німеччина і Греція.

Найбільшими світовими компаніями-виробниками цементу є Lafarge (Франція), яка має 122 цемзаводів в 46 країнах. Інші підприємства, що входять у велику п'ятірку, - це Holcim (Швейцарія), Heidelberg Cement (Німеччина), Cemex (Мексика, Великобританія) і Anhui Conch Cement (Китай). Ці 5 підприємств забезпечують більше 30% світового виробництва цементу і зміцнюють свої позиції на світовому ринку. Компанія Lafarge SA має намір подвоїти виробництво цементу в Китаї до 50 млн т до 2021 р. (рис. 1.1).

Основні світові тенденції у сфері виробництва та обігу цементу:

- пріоритет росту і розвитку потужностей з огляду на сприятливий довгостроковий прогноз щодо попиту на цемент. З 2019 по 2022 рр. у світі заявлено про будівництво 1150 млн. т нових потужностей (у т.ч. у Китаї - 350 млн. т, Індії - 90 млн. т, Росії - 80 млн. т, Ірані - 70 млн. т, GCC - 120 млн. т).

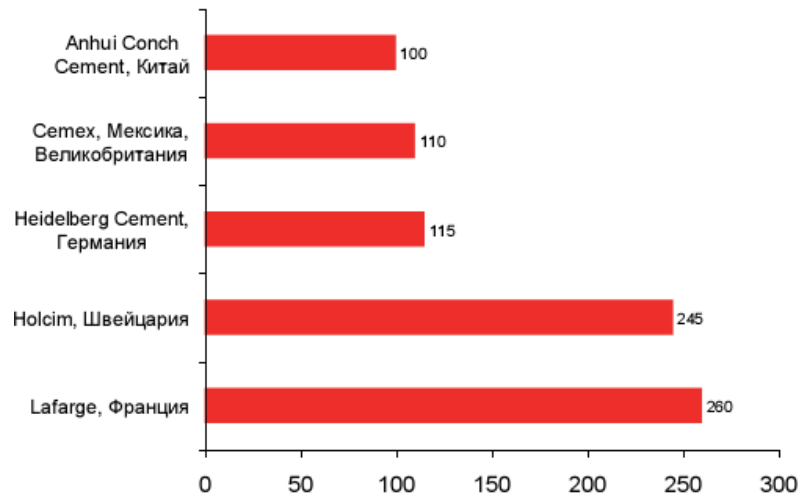


Рисунок 1.4 - Найбільші світові компанії-виробники цементу, млн.т

Джерело: [12].

Це відповідає збільшенню потужностей на 33% в порівнянні з 2018 р., що означає середньорічне зростання світового споживання цементу на 5-6%;

- Темпи введення цементних потужностей, у зв'язку з фінансовою кризою, також сповільнилися. Тому дисбалансу у попиті та пропозиції цементу в найближчі три роки не буде;

- під впливом високого попиту в 2002-2018 рр. практично на всіх регіональних ринках спостерігався високий ріст цін на цемент. У 2018 р. зниження цін спостерігалось в США, в 2019 р. - на інших регіональних ринках. Очікуване зниження попиту в 2020 р. також не сприяло зростанню цін на цемент; зростанню злиттів і поглинань цементних виробництв і укрупненню транснаціональних компаній.

Найнижча вартість експортованого цементу складає близько 30 доларів за тону для Японії і 39 доларів за тону для Китаю. Вартість експортованого

цементу в Європейських країнах в 2-2,5 рази вище, ніж у азіатських (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Середні експортні ціни на цемент за країнами світу, дол. США/тонна без ПДВ

Країна	Роки					Відносне відхилення, %			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018 до 2017	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020
Світ	51	59	73	71	70	15,69	23,73	-2,74	-1,41
Турція	65,6	76	85,8	60,5	59	15,85	12,89	-29,49	-2,48
Пакистан	59,8	50,8	61,9	58,2	55	-15,05	21,85	-5,98	-5,50
Японія	26,1	28	31,2	30,2	30	7,28	11,43	-3,21	-0,66
Китай	36,7	39,1	46,7	40,2	39	6,54	19,44	-13,92	-2,99
Таїланд	39,2	40,5	48	45	43,2	3,32	18,52	-6,25	-4,00
Республіка Корея	37,4	37,6	36,6	34,2	33	0,53	-2,66	-6,56	-3,51
Індія	51,8	54,3	62,4	55,2	54,7	4,83	14,92	-11,54	-0,91
Інші Азіатські країни	35,4	34,2	37,3	36	35,5	-3,39	9,06	-3,49	-1,39
Греція	54,7	58,1	71,2	65	63,2	6,22	22,55	-8,71	-2,77
Німеччина	71,2	83,6	101,1	82	75	17,42	20,93	-18,89	-8,54
Бельгія	84,1	91,7	104	80,2	76,1	9,04	13,41	-22,88	-5,11
Італія	65	76,4	88,6	83,1	78,5	17,54	15,97	-6,21	-5,54
Канада	61,4	67	79,8	76,9	75,1	9,12	19,10	-3,63	-2,34

Джерело: [12].

Незважаючи на скорочення експортних поставок цементу у світі в 2020-му році різкого зниження цін на цемент не спостерігалось (рис. 1.2).

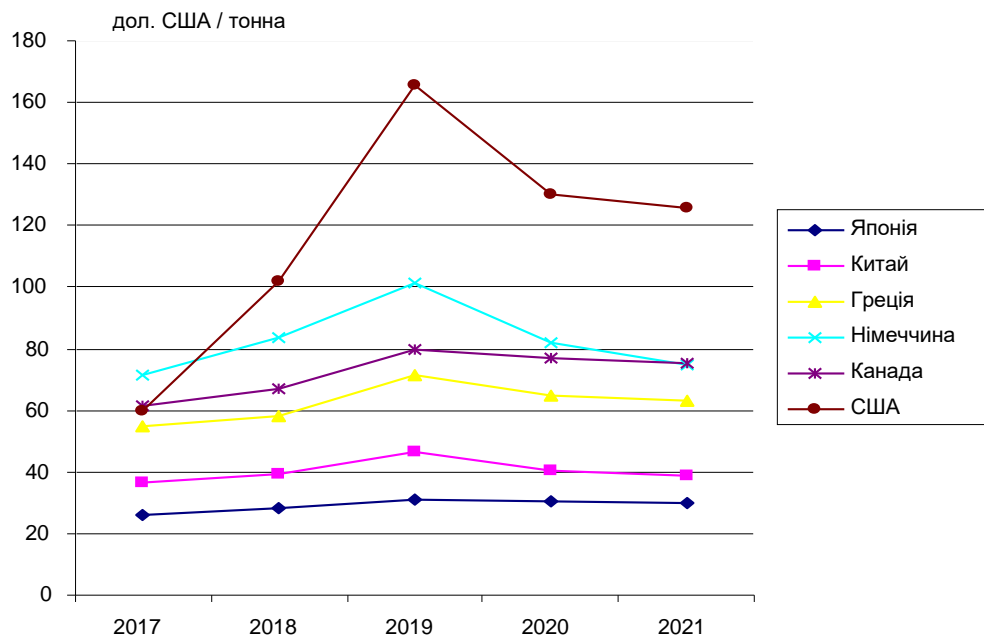


Рисунок 1.2 - Динаміка середньорічних експортних цін на цемент (дол. США/тонна без ПДВ)

У 2020–2021 роках ціни, за якими країни-імпортери закупували цемент, змінилися незначно (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Середні імпортні ціни на цемент за країнами світу (дол. США/тонна без ПДВ)

Країна	Роки					Відносне відхилення, %			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018 до 2017	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020
Нігерія	122,32	78,32	81,6	73,4	68,22	-35,97	4,19	-10,05	-7,06
Сингапур	42,17	46,04	59,92	55,17	53,91	9,18	30,15	-7,93	-2,28
Шрі-Ланка	61,26	63,83	77,17	75,2	73,83	4,20	20,90	-2,55	-1,82
Республіка Корея	41,49	41,66	44,72	41,2	39,8	0,41	7,35	-7,87	-3,40
Казахстан	62,99	95,33	125,14	120,1	118,2	51,34	31,27	-4,03	-1,58
Ємен	68,61	58,03	58,23	57,2	55,17	-15,42	0,34	-1,77	-3,55
Франція	103,43	112,89	125,96	122,24	116,2	9,15	11,58	-2,95	-4,94
Італія	70,25	80,05	92,24	90,1	88,1	13,95	15,23	-2,32	-2,22
Катар	71,66	79,96	88,01	83,1	80,2	11,58	10,07	-5,58	-3,49
Нідерланди	79,32	70,79	99,83	95,43	93,73	-10,75	41,02	-4,41	-1,78
ОАЕ	н/д	71,61	102,84	98,62	96,41	-	43,61	-4,10	-2,24
Індонезія	36,47	39,47	42,47	40,15	38,27	8,23	7,60	-5,46	-4,68
Індія	71,76	85,63	79,14	76,2	74,33	19,33	-7,58	-3,71	-2,45

Джерело: [12].

Для виробників цементу значний ризик походить від цінових трендів на енергетичних ринках, які надзвичайно мінливі і можуть прямо впливати. Ціни на енергію і електрику значно зросли у світовому масштабі через економічне відновлення. Очікується, що ціни на вугілля зростуть у результаті виробничих втрат в австралійській добувній промисловості. У доповненні до зростання цін на енергію, інфраструктурні перешкоди так само формулюють ризики щодо постачання електрики, особливо в Африці. У кількох країнах, ризики з'являються через урізання державних дотацій на електрику та державного регулювання цін на газ і нафту. Цінові ризики мінімізуються шляхом зменшення викидів і частки енергоємного клінкеру в цементі.

Доступність сировини та добавок також є значним ризиком. Цементні підприємства потребують значної кількості сировини для виробництва цементу та наповнювачів. Більше того, екологічні чинники і регулювання навколишнього середовища грають свою роль, коли приходить час отримувати доступ до родовищ сировини. Доступність і ціни добавки шлакопортланд, яка використовується у виробництві цементу і є субпродуктом виробництва сталі, є об'єктами економічних коливань. У результаті високого попиту в сталевій промисловості, пропозиція шлакопортланду гарантована на 2022 рік.

Цементна промисловість - добре оснащена промисловість з комплексними технологіями для зберігання і переробки сировини, добавок і палива. Можуть виникати ризики пов'язані з виробництвом. Через випадковості і операційні ризики можуть відбуватися матеріальні пошкодження, зростати виробничі зупинки і відбуватися забруднення навколишнього середовища. Щоб уникнути потенційних ушкоджень та подальших наслідків, виробники цементу змушені встановлювати різні контролюючі охоронні системи.

Для підприємств цементної галузі значними ризиками є ризики регулювання. Як частина європейського кліматичного пакету програм прийнятого в грудні 2019 року, в якому обумовлюється зменшення викидів газу в навколишнє середовище, амбітні цілі були встановлені Європейським Парламентом та Європейською Комісією щодо захисту клімату. Цементна промисловість, на відміну від інших промисловостей, інтенсивно забруднюючих навколишнє середовище, не буде затронута при повному продажі емісійних прав до 2013 року. Таким чином, емісійні права і далі будуть розподілятися безкоштовно, але до 2020 року їх кількість буде зменшено на 21% у порівнянні з 2016 роком. Емісійні сертифікати будуть розподілятися на основі попиту.

Бізнес-процес підтримується інформаційними системами. Інформаційні ризики в основному виникають від недоступності інформаційних систем, затримки в наданні важливих даних, втрати або маніпуляції даними;

2) ринкові і стратегічні ризики.

Потенційна метушня в політиці, правовий і соціальний контексти формулюють фундаментальні зовнішні ризики. Природні катастрофи, пандемії та терористичні акти також представляють теоретичну небезпеку для фінансових позицій Групи.

Значний ризик в обсягах продажів будівельних матеріалів є результатом сезонного попиту, особливо в залежності від природних умов. Суворі зими з екстремально низькими температурами і опадами у формі дощу або снігу впливають на будівельну діяльність або навіть зупиняють її, таким чином негативно впливаючи на попит будівельних матеріалів.

Український ринок цементу консолідовано в руках шести закордонних компаній, які контролюють більш як 92% ринку.

Серед основних причин приходу на український ринок цементу закордонних компаній можна назвати наступні:

- можливість в майбутньому перенести все «брудне» виробництво на територію даної країни, так як екологічне регулювання в Європі більш детальне і передбачає значні штрафні санкції, ніж в Україні;
- недооцінка національними менеджерами потенціалу підприємств;
- з ціллю економії інвестиційних коштів, оскільки купувати готову компанію ефективніше ніж розпочинати будівництво нової;
- намагання першими зайняти нішу на зростаючому ринку будівельних продуктів;
- з метою не допустити на ринок конкурентів;
- реконструкція і перебудова національного господарства країни, в майбутньому стимулюватиме значний попит на будівельні матеріали, що в свою чергу, для цементних заводів означатиме надприбутки;

- ресурсна база країни дозволяє компаніям диверсифікувати продуктові лінії з метою розширення асортименту продукції;

- намагання першими зайняти ринок України з метою блокування виходу на великі ринки росії та Туреччини конкурентів.

Попит на цемент на ринку України повністю задовольняється, розташованими в Україні дочірніми підрозділами ТНК і підприємствами з національним капіталом. У структурі ринку вітчизняна продукція складає не менш ніж 98%, імпортна – не більше 2%. В умовах конкуренції не продавати цемент, що виробляється, - не має сенсу, оскільки це призводить до втрати покупців. Можуть виникнути труднощі з придбанням цементу в «гарячий сезон» безпосередньо на заводах, але це пов'язано з тим, що процес відвантаження цементу на підприємствах запланований наперед і здійснюється постійно на підставі укладених довгострокових контрактів.

Аналіз ринку цементу України за 2017-2021 роки свідчить про відсутність будь-якої постійної тенденції в динаміці показників, що характеризують даний ринок.

Зростання виробництва цементу на території України в натуральних одиницях вимірювання спостерігається в перші два роки досліджуваного періоду (табл. 1.4).

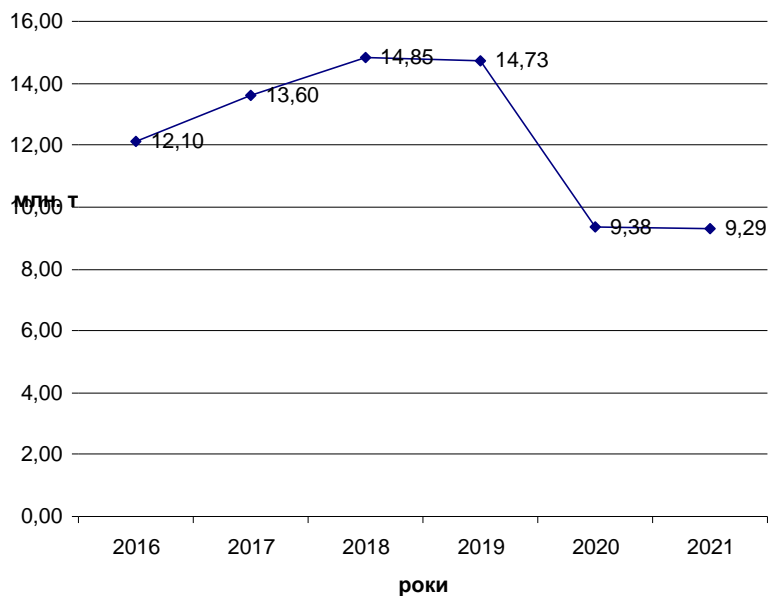
Таблиця 1.4 - Темпи приросту імпорту, експорту та виробництва, %

Показник	2017	2018	2019	2020
Імпорт	-25,7	121,5	-66,3	8,7
Експорт	-2,4	-38,7	4,5	-56,9
Виробництво	12,7	9,2	-0,8	-36,3

Джерело: [14].

У 2017 році по відношенню до 2016 року цей показник збільшився на 13%, а в 2018 році по відношенню до 2017 року – на 9%. Тобто, до 2018 року ріст обсягів виробництва цементу відбувався безупинно. Тенденція змінилася в 2019 році, коли спостерігалось незначне уповільнення темпів виробництва даного виду продукції (на 1%) відносно 2018 року. На початок 2019 року, за даними асоціації “Укрцемент”, в яку з 2015 року входять 26 підприємств, в І

кварталі 2019 р., у порівнянні з аналогічним періодом 2018 р., приріст обсягів виробництва цементу склав +30,1%. Однак, вже у другому кварталі ці показники знизилися до +15%, а в третьому — до +7,1%. Скорочення темпів росту виробництва цементу продовжилося. Так, за даними Держкомстату, за підсумками 10 місяців 2019 року приріст склав +5,5% (в порівнянні з аналогічним періодом минулого року), а за 11 місяців 2019р. було вироблено 14,5 млн. т цементу, що лише на 3,6% більше, ніж за аналогічний період 2018р. За прогнозами асоціації “Укрцемент”, в 2019р. українські цементні підприємства мали виробити і реалізувати майже 16,5 млн. т цементу. Але у зв’язку з фінансовою кризою ці показники залишилися на минулорічному рівні (14-14,5 млн. т). Це означає, що за підсумками 2019р. цементники



недоотримали приблизно 1 млрд. грн. доходу (рис. 1.3).

Рисунок 1.3 - Динаміка виробництва цементу в Україні у 2016-2021 році, тис.

ТОНН

Джерело: [14].

У 2020 році актуальність проблеми падіння попиту стала очевидною, адже скорочення обсягів виробництва цементу досягло 36% через COVID-19.

У 2021 році по відношенню до 2020 року знову має місце незначне скорочення цього показника (на 1%).

У 2020 році в порівнянні з 2019 р. споживання цементу скоротилося на 35%, а в 2021 р. по відношенню до 2020 р. даний показник залишився практично незмінним.

Фінансова криза також відчутно вплинула і на вартість продукції цементних заводів. На ціну цементу впливає ряд об'єктивних факторів, які обумовлюють її зростання, і ця тенденція продовжується.

Основними чинниками, що впливають на зростання ціни цементу, є:

1) зростання ціни на енергоносії, і в першу чергу на природний газ, - основного компонента, при помолі якого виходить цемент. Зросла також ціна на електроенергію.

2) підвищення цін на нафтопродукти;

3) підвищення ціни за використання надр цементної сировини, що добувається, в 10 разів.

Якщо до кризи виробники цементу орієнтувалися на великих покупців, то зараз актуальний продаж продукції індивідуальним забудовникам, які продовжують здобувати цемент в упакованні для будівництва дач і ремонтів квартир.

Треба відзначити, що кризи як найкраще сприяють злиттю і поглинанню різного роду компаній. Але, як відзначають експерти, очікувати таких процесів на цементному ринку України навряд чи варто.

Сьогодні 40% цементних заводів зупинено через відсутність попиту на їх продукцію.

Заводи також призупиняють виробничі потужності. Цементне виробництво характеризується безперервністю виробничого циклу, тому про радикальну зміну режиму роботи цементних підприємств говорити не доводиться. Виходячи з цього розглядаються варіанти зупинки лише деяких виробничих ліній станом на 01.01.2020р.

2021 рік для вітчизняних цементників був складним. З одного боку, дорожчали енергоносії, з іншого боку - попит на цемент на вітчизняному ринку знижувався. Таким чином, скорочення обсягів виробництва й продажів у 2021 р. цементниками, як видно, було не уникнути.

За даними Асоціації «Укрцемент», в якості антикризових заходів заводи розширюють експорт цементу. Проте через свою специфіку він можливий лише в країни, розташовані поряд із заводом-виробником. При цьому, українським виробникам не має сенсу, зупиняти розвиток негативної тенденції, на будівельних ринках інших країн попит на цемент теж знижується, окрім того на них вже присутні свої власні постачальники і навряд чи вдасться їх витіснити. Тому потрібно шукати винятково внутрішні резерви. Зокрема, виробники сірого порошку можуть всерйоз ускладнити життя асфальтобетонним підприємствам і поборотися за бюджетні гроші, виділювані державою на будівництво автомобільних доріг. Це підвищить протидію навантаженням, поліпшить рух, знизить залежність від імпорту нафти (для виробництва асфальту).

У експертів ринку немає однозначного варіанту розвитку цементної галузі в умовах кризи: існують і песимістичні і оптимістичні думки, проте більшість учасників і експертів дотримуються позитивного варіанту, що передбачає лише незначне скорочення обсягів ринку в 2020 році.

Таким чином, однією із світових тенденцій у сфері виробництва та обігу цементу є відсутність дисбалансу у попиті та пропозиції цементу в найближчі три роки. Причинами цього явища є: спад будівництва в розвинених країнах; значне уповільнення темпів зростання будівництва в країнах, що розвиваються; сповільнення темпів введення цементних потужностей, у зв'язку з фінансовою кризою. Погіршення показників динаміки виробництва цементу в Україні (36,3% у 2020 році), експорту (56,9% у 2020 році) та імпорту цементу (66,3% у 2019 році) пов'язане із впливом світової фінансової кризи на ринок цементу, уповільненням темпів

зростання економіки, призупиненням реалізації багатьох інвестиційних проектів, невизначеності на ринку житла.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ТЕНДЕНЦІЙ І РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ ГРУПИ «HEIDELBERGCEMENT» НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

2.1. Загальна характеристика транснаціональної групи «HeidelbergCement Group» та її дочірнього підприємства ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна»

«HeidelbergCement» пройшов великий шлях з моменту заснування першого заводу по виробництву цементу в місті Heidelberg в 1873 році до одного з провідних концернів в світі по випуску будівельних матеріалів.

Спочатку до кінця 1960 року компанія присутня тільки на півдні Німеччини. Першими кроками на міжнародній арені стала участь в сумісному будівництві цементного заводу у Франції з компанією Vicat і придбання заводу Lehigh в США в 1977р.

В кінці 1980 року політичні зміни в країнах Центральної і Східної Європи відкривають нові можливості, і «HeidelbergCement» стає найбільшим інвестором в будівельній промисловості матеріалів в цьому регіоні.

З 1990 року міжнародне розширення прискорюється. Придбані провідні заводи в Бельгії і Скандинавії. В цей час компанія освоює нові ринки в Західній і Північній Європі, а також в Африці і Азії. У 2001 році «HeidelbergCement» придбала заводи в Індонезії. Останніми роками ведеться активна робота по присутності компанії в Китаї, Індії, Казахстані, Україні і Росії.

На початку 2021 року «HeidelbergCement» реорганізував свою структуру, розділивши Групу на п'ять географічних регіонів: Західна і Північна Європа, Східна Європа – Центральна Азія, Північна Америка, Азія – Океанія, Африка - Середземноморський Басейн. Світова торговельна діяльність включена до шостої сфери – Послуги Групи. У рамках

географічних регіонів діяльність Групи була розділена на чотири бізнес лінії: цемент, заповнювачі, виробництво будівельних продуктів, бетон та інші послуги (рис. 2.1).

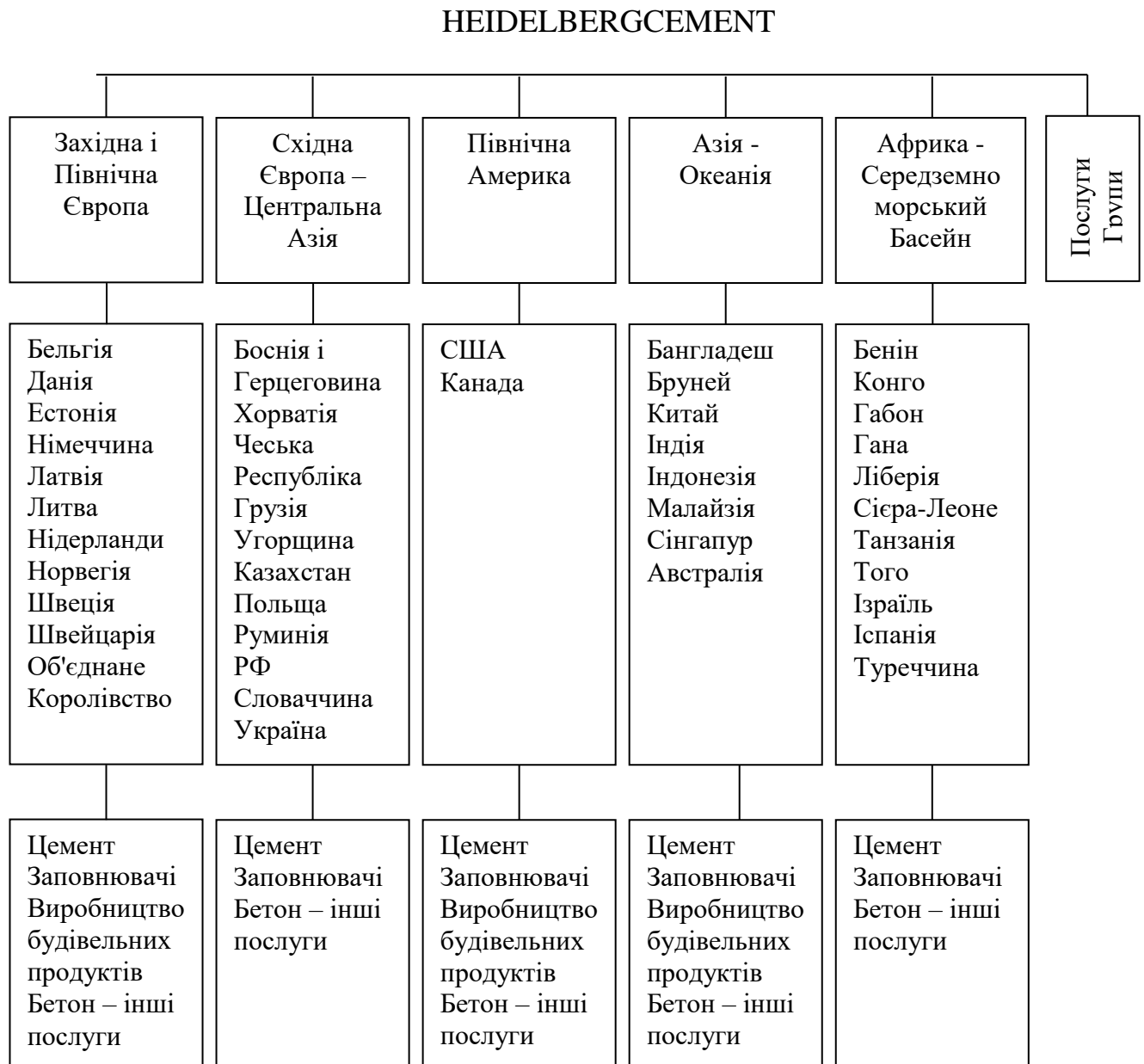


Рисунок 2.1 - Організаційна структура сфер діяльності Групи
«HeidelbergCement»

Джерело: [46].

Період з 2018 по 2019 роки відмічається ростом обсягів продажу цементу і клінкеру на 1,25 %, тобто до 89 млн. тонн (87,9 млн. тонн у 2018 році); 2019-2020 роки: стрімке падіння на 10,9 %, до 79,3 млн. тонн; 2020-

2021 роки: незначне падіння на 1,13 %, тобто обсяг продажів цементу і клінкеру у 2021 році становив 78,4 млн. тонн. (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 - Показники діяльності Групи «HeidelbergCement»

Показники	2018	2019	Темп приросту, %	2020	Темп приросту, %	2021	Темп приросту, %
Обсяги продажів							
Цемент і клінкер (млн. тонн)	87,9	89,0	1,25	79,3	-10,90	78,4	-1,13
Заповнювачі (млн. тонн)	179,6	299,5	66,76	239,5	-20,03	239,7	0,08
Асфальт (млн. тонн)	4,80	12,1	152,08	10,0	-17,36	9,1	-9,0
Товарний бетон (млн. м3)	32,70	44,4	35,78	35,0	-21,17	35,0	0,00
Прибуткові та збиткові статті							
Загальний товарообіг Групи	10,86	14,19	30,61	11,12	-21,64	11,76	5,8
Операційний дохід до амортизації	2,42	2,95	21,58	2,1	-28,65	2,24	6,52
Операційний дохід	1,85	2,15	16,05	1,32	-38,66	1,43	8,58
Прибуток/збиток за фінансовий рік	2,12	1,92	-9,39	168,0	8650,0	511,0	204,17
Інвестиції							
Інвестиції у матеріальні основні засоби	1,04	1,10	5,97	795,0	72107,08	734,0	-7,67
Інвестиції у фінансові основні засоби	11,74	150,0	1178,23	25,0	-83,33	138,0	452,0
Всього інвестицій у основні засоби	12,77	1,25	-90,21	820,0	65447,56	872,0	6,34
Кількість працівників станом на 31 грудня (тис. чол.)	67,92	60,84	-10,42	53,3	-12,39	53,44	0,25

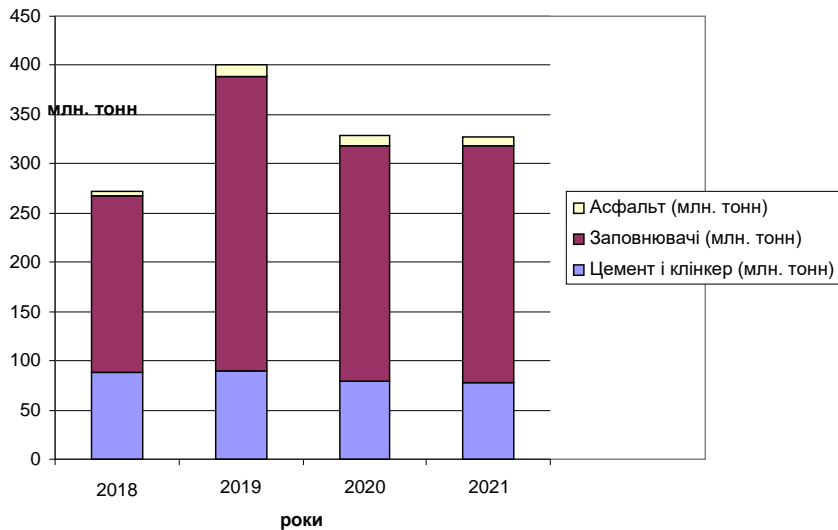
Джерело: [46].

Період з 2018 по 2019 роки відмічається ростом обсягів продажу цементу і клінкеру на 1,25 %, тобто до 89 млн. тонн (87,9 млн. тонн у 2018 році); 2019-2020 роки: стрімке падіння на 10,9 %, до 79,3 млн. тонн; 2020-2021 роки: незначне падіння на 1,13 %, тобто обсяг продажів цементу і клінкеру у 2021 році становив 78,4 млн. тонн.

Заповнювачі – головна стаття продажів Групи.

2018-2019 роки: ріст на 66,76 %, до 299,5 млн. тонн у порівнянні з 179,6 млн. тонн у 2018 році; 2019-2020 роки: спад на 20,03 %, до 239,5 млн. тонн; 2020-2021 роки: незначний зріст на 0,08%, тобто обсяги продажів заповнювачів у 2021 році майже залишилися на рівні обсягів продажів 2020 року.

У 2019 році обсяги продажів асфальту зросли на 152,08 %, до 12,1 млн. тонн (4,8 млн. тонн у 2018 році); у 2020 році спостерігався спад продажів на 17,36 %, а саме до 10 млн. тонн; у 2021 році падіння продовжується і



становить 9 % (рис. 2.2).

Рисунок 2.2 - Обсяги продажів продукції Групи «HeidelbergCement»

Примітка. Складено автором на основі аналізу джерел [46].

З 2018 по 2019 роки спостерігається ріст обсягів продажу товарного бетону на 35,78 %, до 44,4 м³ (32,7 м³ у 2018 році); 2019-2020 роки: спад на 21,17 %, до 35 м³; рівень продажів у 2021 році залишився таким же, як і у 2020 році.

Період з 2018 по 2019 роки відзначається ростом операційного доходу на 16,05 % до 2,15 млн. євро (1,85 млн. євро у 2018 році); 2019-2020 роки: падіння операційного доходу на 38,66 %, до 1,32 млн. євро; 2020-2021 роки: ріст даного показника на 8,58 %, до 1,43 млн. євро.

Прибуток Групи за 2019 фінансовий рік скоротився у зв'язку із світовою фінансовою кризою на 9,39 % і становив 1,92 млн. євро (у 2018 році – 2,12 млн. євро); у 2020 році відбулося зростання прибутку на 8650 %, до 168 млн. євро (1,92 млн. євро у 2019 році); у 2021 році прибуток за

фінансовий рік зріс на 204,17 % і становив 511 млн. євро. Такий значний ріст є наслідком використання програм «Fitnes 2020» та «Fitnes Plus 2021», які полягають у економії на витратах та скороченні кількості персоналу.

Починаючи з 2020 року інвестиції у основні засоби почали дуже стрімко рости: 2020 рік – на 65447,56 %, тобто до 820 млн. євро (1,25 млн. євро у 2019 році); 2021 рік відзначається ростом інвестицій у основні засоби на 6,34 %, до 872 млн. євро.

Розглянемо діяльність групи по за основними регіонами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Діяльність Групи «HeidelbergCement» у Західній і Північній Європі

Західна і Північна Європа					
Показник	2019	2020	Темп приросту, %	2021	Темп приросту, %
Товарообіг	4,94	3,85	-22,04	3,81	-0,96
Операційний дохід до амортизації	1,01	687,00	67651,48	683,00	-0,58
Інвестиції у матеріальні основні засоби	357,00	248,00	-30,53	178,00	-28,23
Кількість працівників станом на 31 грудня	15,77	14,64	-7,17	14,30	-2,31

Джерело: [46].

Товарообіг Групи «HeidelbergCement» у Західній і Північній Європі у 2020 році впав на 22,04 % і становив 3,85 млн. євро (4,94 млн. євро у 2019 році). У 2021 році відмічається незначне падіння товарообігу у порівнянні з 2020 роком, яке становило 0,96 % (рис. 2.3).

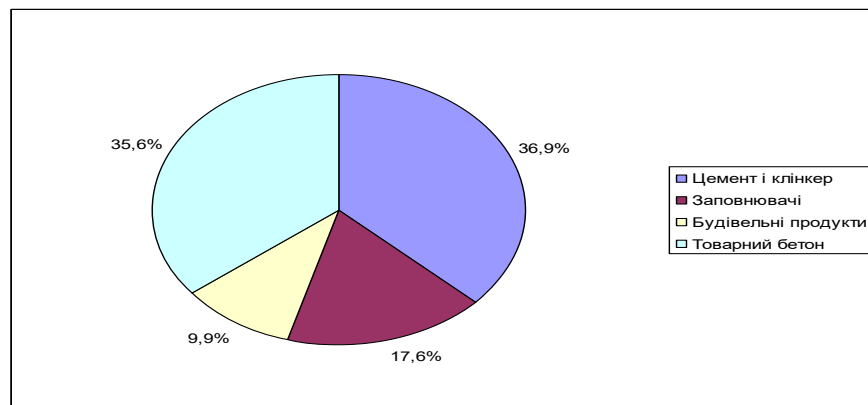


Рисунок 2.3 - Структура товарообігу Групи «HeidelbergCement» у Західній і Північній Європі у 2021 році [46]

Операційний дохід до амортизації у 2021 році становив 683 млн. євро і майже досяг рівня 2020 року (687 млн. євро).

Інвестиції у матеріальні основні засоби у 2020 році знизилися на 30,53 % у відношенні до попереднього року і становили 248 млн. євро, у 2021 році – на 28,23 % (178 млн. євро).

Таблиця 2.3 - Діяльність Групи «HeidelbergCement» у Східній Європі та Центральній Азії

Східна Європа - Центральна Азія					
Показник	2019	2020	Темп приросту, %	2021	Темп приросту, %
Товарообіг	2,05	1,28	-37,34	1,14	-11,23
Операційний дохід до амортизації	718,00	361,00	-49,72	299,00	-17,17
Інвестиції у матеріальні основні засоби	321,00	270,00	-15,89	202,00	-25,19
Кількість працівників станом на 31 грудня	11,56	9,48	-17,96	9,96	5,04

Джерело: [46].

Товарообіг Групи у Східній Європі та Центральній Азії у 2020 році впав на 37,34 % і становив 1,28 млн. євро (2,05 млн. євро у 2019 році). У 2021 році відмічається стрімке падіння товарообігу на 11,23 % у порівнянні з 2020 роком.

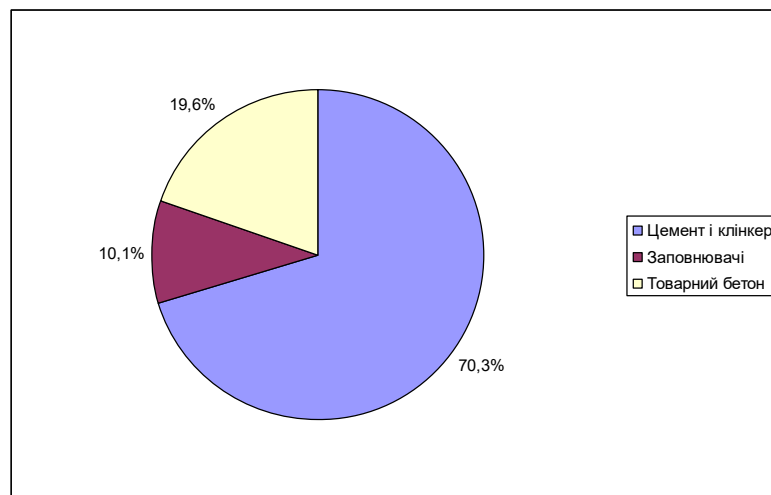


Рисунок 2.4 - Структура товарообігу Групи «HeidelbergCement» у Східній Європі та Центральній Азії у 2021 році

Примітка. Складено автором на основі аналізу джерел [46].

Операційний дохід до амортизації у 2020 році був на 49,72 % нижчим за попередній рік і становив 361 млн. євро (718 млн. євро у 2019 році). У 2021 році по відношенню до 2020 операційний дохід до амортизації знизився на 17,17 % і становив 299 млн. євро.

Інвестиції у матеріальні основні засоби у 2020 році знизилися на 15,89 % і становили 270 млн. євро (у 2019 році – 321 млн. євро), у 2021 році - на 25,19 % і становили 202 млн. євро.

Таблиця 2.4 - Діяльність Групи «HeidelbergCement» у Північній Америці

Північна Америка					
Показник	2019	2020	Темп приросту 2020р. до 2019р., %	2021	Темп приросту 2021р. до 2020р., %
Товарообіг	3,96	2,89	-26,93	3,03	4,88
Операційний дохід до амортизації	676,00	340,00	-49,70	448,00	31,76
Інвестиції у матеріальні основні засоби	199,00	152,00	-23,62	146,00	-3,95
Кількість працівників станом на 31 грудня	15,74	12,60	-19,94	11,90	-5,57

Джерело: [46].

Загальний товарообіг Групи у Північній Америці у 2020 році впав на 26,93 % і становив 2,89 млн. євро (попередній рік – 3,96 млн євро). У 2021-му ж році відмічається ріст на 4,88 % до 3,03 млн. євро.

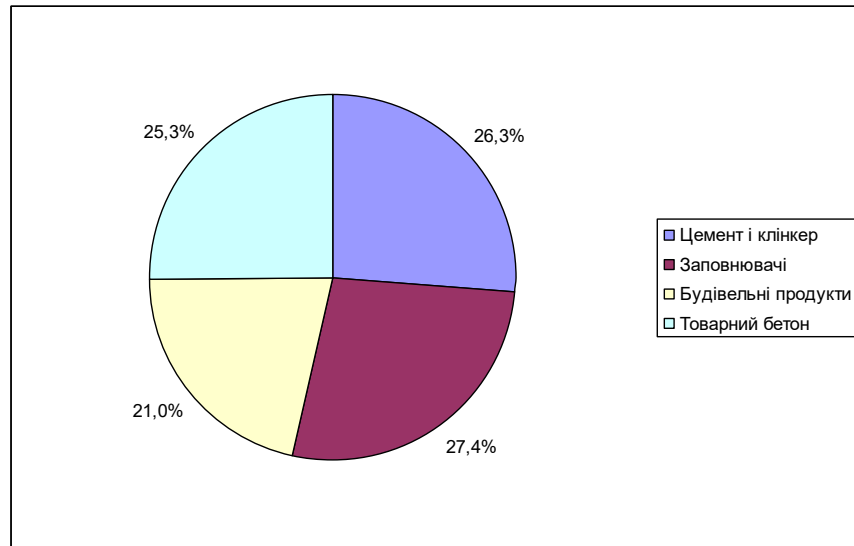


Рисунок 2.5 - Товарообіг Групи «HeidelbergCement» у Північній Америці у 2021 році [46].

Також у 2021 році спостерігається ріст операційного доходу до амортизації на 31,76 % (до 448 млн. євро) у порівнянні з попереднім періодом (2020 рік - 340 млн. євро) при тому, що у 2020 році зниження операційного доходу до амортизації становило 49,7 % у порівнянні з 2019.

Діяльність Групи у Азії – Океанії відображено у табл. 2.5 та рис. 2.6.

Таблиця 2.5 - Діяльність Групи у Азії - Океанії

Азія - Океанія					
Показник	2019	2020	Темп приросту 2020р. до 2019р., %	2021	Темп приросту 2021р. до 2020р., %
Товарообіг	2,18	2,21	1,56	2,61	18,00
Операційний дохід до амортизації	462,00	612,00	32,47	718,00	17,32
Інвестиції у матеріальні основні засоби	161,00	96,00	-40,37	174,00	81,25
Кількість працівників станом на 31 грудня	15,04	14,03	-6,74	13,68	-2,48

Джерело: [46].

У 2020 році товарообіг зріс на 1,56 % і становив 2,21 млн. євро (2019 рік – 2,18 млн. євро), у 2021 – на 18 % і становив 2,61 млн. євро.

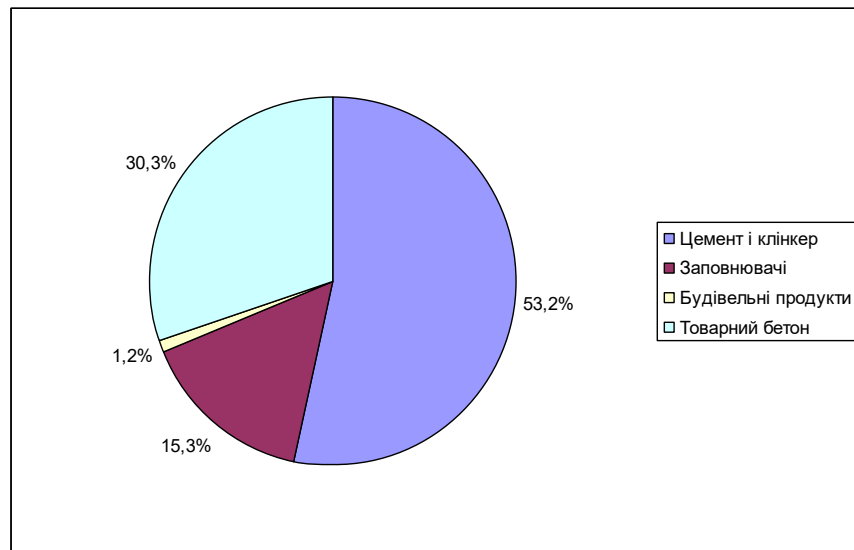


Рисунок 2.6 - Товарообіг Групи «HeidelbergCement» у Азії - Океанії у 2021 році

Аналіз діяльності Групи у сфері послуг поданий у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Діяльність Групи «HeidelbergCement» у сфері послуг, млн. євро.

Послуги Групи					
Показник	2019	2020	Темп приросту 2020р. до 2019р., %	2021	Темп приросту 2021р. до 2020р., %
Товарообіг	701,00	475,00	-32,24	709,00	49,26
Операційний дохід до амортизації	22,00	30,00	36,36	20,00	-33,33
Інвестиції у матеріальні основні засоби	2,00	-	-	-	-
Кількість працівників станом на 31 грудня, тис. чол.	52,00	51,00	-1,92	55,00	7,84

Джерело: [46].

У 2020 році товарообіг знизився на 32,24 % і становив 475 млн. євро (701 млн. євро у 2019 році), у 2021 році у порівнянні з 2020 товарообіг стрімко зріс на 49,26 % і становив 709 млн. євро.

У 2020 році у порівнянні з 2019 відмічався ріст операційного доходу до амортизації на 36,36 %, у 2021 ж році відмічається стрімкий спад на 33,33 %.

Інвестиції у матеріальні основні засоби у 2020 і 2021 роках не вкладалися.

На ринку України компанія HeidelbergCement працює з 2001 року. Криворізький цементний завод виготовляє високоякісний цемент із застосуванням сухого способу виробництва. Успішно розвиваються бізнес-напрямки компанії: виробництво товарного бетону («ХайдельбергБетон Україна») та заповнювачів («HeidelbergGranit Ukraine») - 3 бетонних заводи в містах Кривий Ріг, Одеса, а також 2 кар'єри з виробництва нерудних будівельних матеріалів у Дніпропетровській та Київській областях.

Завод виробляє:

- портландцемент;
- шлакопортландцемент;
- сульфатостійкий портландцемент.

Завод має власну сировинну базу. Мергель і крейда видобуваються в належать підприємству кар'єрах. Їх запаси - значні, а якість мергелю - одне з кращих в Європі.

З 2017 року завод входить до складу Групи HeidelbergCement. Реалізація цілого ряду інвестиційних проектів, модернізація технологічних процесів, наукова організація праці з урахуванням світового досвіду компанії HeidelbergCement дозволила значно збільшити обсяги виробництва, вирішувати питання екологічного захисту навколишнього середовища. Досвід фахівців і професійний менеджмент сприяють зростанню стабільності підприємства.

За короткий термін підприємство було інтегровано в систему загальних стандартів, застосовуваних для всіх компаній Групи. Проведена значна робота в сфері технічного переозброєння, з охорони навколишнього середовища.

Завод став першим серед цементних підприємств України, які отримали сертифікат на відповідність системи екологічного управління стандартам ISO 14000.

Підприємства Групи «HeidelbergCement» в Україні є відповідальними платниками податків, підтримують економічний розвиток регіонів, в яких

географічно розташовані заводи. Будучи соціально-орієнтованою, компанія HeidelbergCement Україна активно займається благодичністю, підтримуючи та фінансуючи проекти у сфері охорони здоров'я, охорони навколишнього середовища, підтримки материнства та дитинства.

2.2. Аналіз динаміки і прибутковості діяльності ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» та інших підрозділів ТНК «HeidelbergCement Group»

Для аналізу діяльності доцільно розглянути такі показники як собівартість реалізованої продукції, чистий прибуток, операційні витрати, капітальні та фінансові інвестиції, середню кількість працівників у динаміці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Основні показники діяльності ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна»

Показник	Роки						Темпи приросту, %				
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2017 до 2016	2018 до 2017	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	442699,6	553973,9	989348	1359761	1080807	1109130	25,14	78,59	37,44	-20,51	2,62
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	257929	321620,6	650116	410996	928515	949705	24,69	102,14	-36,78	125,92	2,28
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	23804,6	57394,4	234554	262616	-191618	-195684	141,11	308,67	11,96	-172,97	-2,12
Операційні витрати, тис. грн.	23804,6	57394,4	526548	842459	1036747	1151683	141,11	817,42	60,00	23,06	11,09
Капітальні інвестиції (за рік), тис. грн.	47184,7	80804,4	88751	134688	283163	113250	71,25	9,83	51,76	110,24	-60,01

Фінансові інвестиції (за рік), тис. грн.	2619,1	3325,1	-436	3773	6301	25065	26,96	-113,11	-965,37	67,00	297,79
Середня кількість працівників, чол.	740	1039	1040	1013	1013	1471	40,41	0,10	-2,60	0,00	45,21

Джерело: [33].

Дохід протягом 2016-2019 років зростав. У 2020 році у порівнянні з 2019 роком значення даного показника знизилося на 20,51 %. У 2021 році у порівнянні із попереднім періодом відбувся незначний ріст показника – на 2,62 %.

Показник собівартості реалізованої продукції у 2017-2018 роках зростав на 24,69 % і 102,14 % відповідно. У 2019 році значення даного показника знизилося на 36,78 % у порівнянні із 2018 роком. Результатом зниження є використання підприємством енергозберігаючих технологій. У 2020 році собівартість продукції знову зростає на 125,92 %. 2021 рік характеризується незначним ростом даного показника (2,28 %).

Операційні витрати протягом аналізованого періоду мали тенденцію до росту. Капітальні інвестиції з 2017 по 2020 рік зростали. У 2021 році відбулося зниження даного показника на 60,01 %.

Фінансові інвестиції складають незначну частку у загальному інвестуванні у порівнянні із капітальними інвестиціями. Для великих промислових підприємств є характерним інвестувати саме у капітальні інвестиції.

Оцінювання прибутковості діяльності ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» та інших підрозділів ТНК є складовим етапом фінансової діагностики суб'єктів господарювання. У цьому зв'язку можливо розширити дане дослідження на оцінку ліквідності та фінансової стійкості.

У табл. 2.8 представлені результати діагностики ліквідності за аналізований період за коефіцієнтним методом.

Значення коефіцієнта відновлення платоспроможності було найменшим у 2016 році і дорівнювало 0,13, що менше нормативного на 0,97. У 2017 році він сягав рівня 0,22, у 2018 - 0,23. У 2019 році відбулося зростання даного показника до 1,07, що перевищує мінімально можливий на 0,07, у 2020 він сягнув значення 1,36, а у 2021 відбулося його зниження до 0,41, що менше допустимого на 0,59. Значить у 2016-2018 та 2021 роках підприємство не мало змоги у найближчі строки відновити платоспроможність.

Коефіцієнт поточної ліквідності протягом 2016, 2017 та 2018 років був менший мінімально можливого на 0,49; 0,54 та 0,54 відповідно це свідчило про високий фінансовий ризик - організація була не в змозі оплатити свої рахунки. У 2019 році спостерігається зростання даного коефіцієнту до 1,58, зростання продовжується і в 2020 році - 2,34. У 2021 відбулося зниження даного показника на 1,01 проти 2020 року, проте значення коефіцієнта є допустимим (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Аналіз ліквідності та платоспроможності ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» за 2016-2021 рр.

Показник	Значення за роками						Абсолютне відхилення, %				
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2017 до 2016	2018 до 2017	2019 до 2018	2020 від 2019	2021 від 2020
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,02	0,03	0,18	0,52	0,13	0,01	0,01	0,15	-0,39	-0,39
Коефіцієнт строкової ліквідності	0,26	0,25	0,25	0,67	1,35	0,52	-0,01	0	0,42	0,68	-0,83
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,51	0,46	0,46	1,58	2,34	1,33	-0,05	0	1,12	-1,01	-1,01
Коефіцієнт маневреності оборотного власного капіталу	-0,52	-0,39	-0,39	1,57	0,74	2,44	0,13	0	1,96	1,7	1,7
Коефіцієнт власним оборотним капіталом	-0,95	-1,18	-1,19	0,37	0,57	0,25	-0,23	-0,01	1,56	-0,32	-0,32
Коефіцієнт відновлення платоспроможності	0,13	0,22	0,23	1,07	1,36	0,41	0,09	0,01	0,84	-0,95	-0,95
Коефіцієнт втрати платоспроможності	0,14	0,22	0,29	0,93	1,27	0,54	0,08	0,07	0,64	-0,73	-0,73

Джерело: [33].

Характеризуючи коефіцієнт втрати платоспроможності треба відмітити, що протягом 2016-2019 та 2021 року він навіть не досяг мінімально допустимого - «1». При цьому найменше його значення спостерігалось у 2016 році - 0,14, тобто менше мінімально допустимого на 0,86. Тільки у 2020 році він досяг нормального значення - 1,27. Невідповідність коефіцієнта платоспроможності нормативному значенню свідчить про те, що в найближчий час підприємство може втратити можливості виконувати свої обов'язки перед кредиторами. Виходячи з вищезазначеного найбільш сприятливим для підприємства був 2021 рік. Найгірший стан ліквідності та платоспроможності спостерігався протягом 2016 та 2017 років.

Згідно з даними абсолютні показники фінансової стійкості в період з 2016 до початку 2020 року фінансовий стан підприємства - нестійкий, який супроводжується порушеннями платоспроможності, підприємство вимушене залучати додаткові джерела покриття спостерігається зниження доходності виробництва. Проте, все ще є можливості для ресурсів за рахунок скорочення дебіторської заборгованості, прискорення оборотності запасів.

На кінець 2020 року, фінансовий стан підприємства переходить до стійкого. Підприємство практично не відчуває потребу у короткостроковому кредитуванні. Але у 2021 році підприємство знову переходить до нестійкого фінансового стану, що пояснюється проявами глобальної фінансово-економічної кризи та корупційними заходами, які були викриті (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Аналіз фінансової стійкості ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» 2016-2021 рр.

Показники	Значення за роками						Абсолютне відхилення, %				
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2017 до 2016	2018 до 2017	2019 до 2018	2020 від 2019	2021 від 2020
Коефіцієнт капіталізації	6,41	2,06	1,31	0,23	0,26	0,31	-4,35	-0,75	-1,08	0,03	0,05
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,14	0,33	0,43	0,81	0,79	0,76	0,19	0,1	0,38	-0,02	-0,03
Коефіцієнт фінансової незалежності в частині формування запасів і витрат	-1,94	-2,57	-2,56	0,64	1,31	0,41	-0,63	0,01	3,2	0,67	-0,9
Коефіцієнт фінансування	0,16	0,48	0,76	4,35	3,78	3,23	0,32	0,28	3,59	-0,57	-0,55

Коефіцієнт фінансової стійкості	0,14	0,33	0,43	0,81	0,80	0,76	0,19	0,1	0,38	-0,01	-0,04
---------------------------------	------	------	------	------	------	------	------	-----	------	-------	-------

Джерело: [33].

Крім чистого прибутку – для характеристики транснаціонального бізнесу використовується також комплекс відносних показників (табл.2.10).

Таблиця 2.10 - Аналіз чистого прибутку ПАТ «HeidelbergCement Україна»

Роки	Чистий прибуток/збиток, тис.грн.	Приріст, тис. грн.	Темп приросту, %
2016	23804,6	-	-
2017	57394,4	33589,8	141,1
2018	234555,1	177160,7	308,7
2019	262616,0	28060,9	12,0
2020	-191618,0	-454234,0	-173,0
2021	-195684,0	-4066,0	2,1

Примітка. Складено автором джерел [33].

2018 рік характеризується ще більш стрімким зростанням чистого прибутку: темп приросту становив 308,7 %, тобто чистий прибуток зріс до 234555,1 тис. грн. У 2019 році у порівнянні з 2018 даний показник зріс на 28060,9 тис. грн, або на 12 %, і становив 262616 тис. грн. У 2020 році маємо чистий збиток, що становить 454234 тис. грн. 2021 рік характеризується збільшенням чистого збитку на 2,1 %.

У продовження діагностики прибутковості ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» слід проаналізувати динаміку показників прибутку від різних напрямків його діяльності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Динаміка прибутку за напрямками діяльності ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» у 2017-2021 рр.

Показник	Роки					Темп приросту, %				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018р. від 2017р	2019р. від 2018р	2020р. від 2019р	2021р. від 2020р	
Валовий прибуток	140158,4	413605,4	486294	-36608	-25332	195,10	17,57	-107,53	-30,80	
Прибуток від операційної діяльності	96594,9	319509,1	335589	150868	186456	230,80	5,03	-144,96	23,59	
Прибуток від звичайної діяльності до оподатку-вання	82716,1	318087,2	342101	166168	182130	284,60	7,55	-148,57	9,61	
Чистий прибуток	57394,4	234555,1	262616	191618	195684	308,70	11,96	-172,97	2,12	

Примітка. Складено автором з джерел [33].

Так, динаміка валового прибутку, що відображає фінансовий результат

оціненої за виробничими витратами, свідчить про його зниження у 2021 році у порівнянні з 2003 роком на 118,07 %. Причинами цього є вплив світової фінансової кризи, що спричинила дефіцит попиту на цемент.

Врахування витрат у сфері управління і збуту засвідчує, що у 2021 р. прибуток у виробництві перекривається ними, що обумовлює збитковість операційної (основної діяльності). Тобто розміри адміністративних витрат і витрат на збут у цей період не відповідають масштабам виробничої діяльності.

Динаміка прибутку від звичайної діяльності до оподаткування практично відповідає динаміці операційного прибутку і має в своїй основі розглянуті вище причини з поправкою на фінансовий результат інших видів діяльності.

Динаміка чистого прибутку є негативною у 2020 і 2021 роках. Чистий прибуток у 2020 році знизився на 172,97 % у порівнянні з попереднім періодом; у 2021 році показник чистого прибутку майже залишився на рівні 2020 року.

2.3. Оцінка стратегічних позицій ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» порівняно з конкуруючими транснаціональними структурами і потенціалу розширення його присутності на ринку

Для оцінки економічного потенціалу потрібно аналізувати не лише показники досліджуваного підприємства, а проводити порівняння з конкурентами, тобто потрібно визначити стратегічні позиції підприємства по відношенню до інших аналогічних.

Поняття «стратегічної позиції підприємства» включає великий комплекс економічних характеристик, які визначають положення фірми для ринкових умов. Однією з ключових характеристик є конкурентоспроможність продукції і конкурентоспроможність дочірньої

компанії ТНК - виробника цієї продукції, які тісно взаємопов'язані і співвідносяться між собою як частка і ціле.

Для того щоб визначити конкурентоспроможність підприємства та його продукції використовується матричний метод, який дає можливість порівняти продукцію і стратегічні позиції ПАТ «HeidelbergCement Україна» з такими конкуруючими філіями ТНК як ПАТ «ЄВРОЦЕМЕНТ-УКРАЇНА», ПАТ «Волинь-Цемент» (Дікергофф), ПАТ «Миколаївцемент» (Лафарж), ПАТ «Подільський цемент» (СКН).

Спочатку проводимо оцінку конкурентоспроможності товару ПАТ «HeidelbergCement Україна» в порівнянні з конкурентами, для цього проводимо порівняння цементу за технічними параметрами (табл. 2.12). Оцінку технічних характеристик проводимо на основі цементу марки ПЦ-І-500. Для розгляду була обрана саме ця марка цементу, в наслідок того, що вона користувалася найбільшим попитом протягом останніх двох років.

Таблиця 2.12 - Характеристика цементу для експертної оцінки параметрів конкурентоспроможності

Підприємство	Значення експертної оцінки параметру		
	Хімічний склад	Мінералогічна характеристика	Технічний рівень
ПАТ «HeidelbergCement Україна»	2	2	1
ПАТ «ЄВРОЦЕМЕНТ-УКРАЇНА»	2	1	2
ПАТ «Волинь Цемент»	1	1	2
ПАТ «Миколаїв-цемент»	1	0	1
ПАТ «Подільський цемент»	1	1	0
Питома вага кожного параметру	0,5	0,3	0,2

Примітка. Складено автором на основі експертної оцінки.

Далі проводимо підрахунок конкурентоспроможності товару за технічними параметрами. Для цього, спочатку порівнюємо продукцію ПАТ «HeidelbergCement Україна» та ПАТ «ЄВРОЦЕМЕНТ-УКРАЇНА»:

$$a_1 = 2/2 = 1;$$

$$a_2 = 2/1 = 2;$$

$$a_3 = 1/2 = 0,5;$$

$$k_{int}^{mex} = 1*0,5 + 2*0,3 + 0,5*0,2 = 1,2.$$

Оскільки $k_{int}^{mex} > 1$; $1,2 > 1$, то цемент ПАТ «HeidelbergCement Україна» є конкурентноздатним за технічними параметрами в порівнянні з ПАТ «СВРОЦЕМЕНТ-УКРАЇНА».

Порівнюємо продукцію ПАТ «HeidelbergCement Україна» з продукцією ПАТ «Волинь - Цемент»:

$$a_1 = 2/1 = 2;$$

$$a_2 = 2/1 = 2;$$

$$a_3 = 1/2 = 0,5;$$

$$k_{int}^{mex} = 2*0,5 + 2*0,3 + 0,5*0,2 = 1,7.$$

Отже, $k_{int}^{mex} > 1$; $1,7 > 1$, отже в порівнянні з продукцією ПАТ «Волинь-Цемент» продукція ПАТ «HeidelbergCement Україна» є конкурентоспроможною.

Порівнюємо продукцію ПАТ «HeidelbergCement Україна» з продукцією ПАТ «Миколаївцемент»:

$$a_1 = 2/1 = 2;$$

$$a_2 = 2/0 = 0;$$

$$a_3 = 1/1 = 1;$$

$$k_{int}^{mex} = 2*0,5 + 0*0,3 + 1*0,2 = 1,2.$$

Так як $k_{int}^{mex} > 1$; $1,2 > 1$, то цемент ПАТ «HeidelbergCement Україна» є конкурентоздатним за технічними параметрами в порівнянні з ПАТ «Миколаївцемент».

Порівнюємо продукцію ПАТ «HeidelbergCement Україна» з продукцією ПАТ «Подільський цемент»:

$$a_1 = 2/1 = 2;$$

$$a_2 = 2/1 = 2;$$

$$a_3 = 1/0 = 0;$$

$$k_{int}^{mex} = 2*0,5 + 2*0,3 + 0*0,2 = 1,6.$$

І в цьому випадку $k_{int}^{mex} > 1$; $1,6 > 1$, значить в порівнянні з продукцією ПАТ «Подільський цемент» продукція ПАТ «HeidelbergCement Україна» також є конкурентоспроможною.

Отже, продукція ПАТ «HeidelbergCement Україна» є найбільш конкурентноздатною за технічними параметрами в порівнянні з продукцією інших конкурентів.

Проводимо аналіз продукції за економічним параметром. Порівнюємо товар ПАТ «HeidelbergCement Україна» з товарами конкурентів за формулою (1.2):

$$k_{ек} \text{ ПАТ «HeidelbergCement Україна»/ПАТ «СВРОЦЕМЕНТ-УКРАЇНА»} = \frac{771\text{грн/т}}{620\text{грн/т}} = 1,24.$$

$$k_{ек} \text{ ПАТ «HeidelbergCement Україна»/ПАТ «Волинь Цемент»} = \frac{771\text{грн/т}}{834\text{грн/т}} = 0,92.$$

$$k_{ек} \text{ ПАТ «HeidelbergCement Україна»/ПАТ «Миколаївцемент»} = \frac{771\text{грн/т}}{810\text{грн/т}} = 0,95.$$

$$k_{ек} \text{ ПАТ «HeidelbergCement Україна»/ПАТ «Подільський цемент»} = \frac{771\text{грн/т}}{672\text{грн/т}} = 1,14.$$

Як бачимо, ціна споживання продукції ПАТ «HeidelbergCement Україна» є вищою, ніж ціна аналогічної продукції на ПАТ «СВРОЦЕМЕНТ-УКРАЇНА» (найнижча ціна серед досліджуваних підприємств) та ПАТ «Подільський цемент», проте нижчою, ніж в інших двох конкурентах ПАТ «Волинь-Цемент» (найвища ціна на цемент серед досліджуваних підприємств) та ПАТ «Миколаївцемент».

Проводимо розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару за формулою (1.3):

$$k_{int} \text{ ПАТ «HeidelbergCement Україна»/ПАТ «СВРОЦЕМЕНТ-УКРАЇНА»} = 1,4/1,24 = 1,13.$$

$$k_{int} \text{ ПАТ «HeidelbergCement Україна»/ПАТ «Волинь - Цемент»} = 1,7/0,92 = 1,84.$$

$$k_{int} \text{ ПАТ «HeidelbergCement Україна»/ПАТ «Миколаївцемент»} = 1,2/0,95 = 1,26.$$

$$k_{int} \text{ ПАТ «HeidelbergCement Україна»/ПАТ «Подільський цемент»} = 1,6/1,14 = 1,4.$$

Оскільки в усіх випадках $k_{int} > 1$, то продукція ПАТ «HeidelbergCement Україна» є конкурентоспроможною на досліджуваному сегменті ринку.

Після проведення розрахунку конкурентоспроможності продукції визначаємо економічний потенціал підприємства.

Для визначення економічного потенціалу проводимо відбір показників (індикаторів) конкурентоспроможності економічного потенціалу підприємства та їх кількісну оцінку у вигляді порівнюваних відносних показників.

Розраховуємо параметри конкурентоспроможності за формулами (табл. 2.13):

а) ПАТ «HeidelbergCement Україна»:

$$k_1 = -195684 / (198053 + 4386 + 32021) = -0,84;$$

$$k_2 = 511672,5 / (460634 + 902985) = 0,38;$$

Середньооблікова кількість працівників – 1471 осіб.

$$k_3 = (-195684 / 1471) / (((401367 + 622769) / 2) / 1471) = -0,38;$$

$$k_4 = -186456 / (1109130 - 1151683) = 4,38.$$

Таблиця 2.13 - Параметри конкурентоспроможності

	ПАТ «HeidelbergCement Україна»	ПАТ «СВРОЦЕМЕНТ-УКРАЇНА»	ПАТ «Волинь-Цемент»	ПАТ «Миколаївцемент»	ПАТ «Подільський цемент»
k_1	-0,84	-0,45	-0,46	-0,33	0,11
k_2	0,38	0,4	0,56	0,56	0,27
k_3	-0,38	-0,44	-0,09	-0,01	0,07
k_4	4,38	-0,91	-0,46	0,47	0,93
Σ	3,54	-1,4	-0,45	0,69	1,38

Аналогічно розраховуємо параметри конкурентоспроможності для підприємств-конкурентів ПАТ «HeidelbergCement Україна».

б) ПАТ «СВРОЦЕМЕНТ-УКРАЇНА».

$$k_1 = -117474 / (241285 + 712 + 18124) = -0,45;$$

$$k_2 = 492067 / (460634,5 + 774516) = 0,4;$$

Середньооблікова кількість працівників – 1086 осіб.

$$k_3 = (-117474/1086)/(((233386+295375)/2)/1086) = -0,44;$$

$$k_4 = -110148/(1416770-1295068) = -0,91;$$

в) ПАТ «Волинь-Цемент»:

$$k_1 = -35323/(66204+748+9889+0) = -0,46;$$

$$k_2 = 477885,5/847140 = 0,56;$$

Станом на 31.12.2020 року середня кількість працівників – 835 осіб.

$$k_3 = (-35323/835)/(((76203+679799)/2)/835) = -0,09;$$

$$k_4 = -31478/(511045-442451) = -0,46;$$

г) ПАТ «Миколаївцемент»:

$$k_1 = -33839/(89254+342+13529) = -0,33;$$

$$k_2 = 500098,5/(460634,5+439793,5) = 0,56;$$

Середня кількість працівників – 655 осіб.

$$k_3 = (-33839/655)/(((348542+337101)/2)/655) = -0,01;$$

$$k_4 = 84222/(619058-438457) = 0,47;$$

д) ПАТ «Подільський цемент»:

$$k_1 = 16559/(135865+256+14790) = 0,11;$$

$$k_2 = 481739,5/(460634,5+1306963) = 0,27;$$

Кількість робітників 802 особи.

$$k_3 = (16559/802)/(((253800+251028)/2)/802) = 0,07;$$

$$k_4 = 128378/(722685-584722) = 0,93.$$

Розраховуємо інтегральний показник конкурентоспроможності ПАТ «HeidelbergCement Україна» відносно підприємств:

1) ПАТ «СВРОЦЕМЕНТ-УКРАЇНА»:

$$k_{int 1.1} = 3,54/-1,4 = |2,53|;$$

2) ПАТ «Волинь-Цемент»:

$$k_{int 1.2} = 3,54/-0,45 = |7,87|;$$

3) ПАТ «Миколаївцемент»:

$$k_{\text{int } 1.3} = 3,54/0,69 = 5,13;$$

4) ПАТ «Подільський цемент»:

$$k_{\text{int } 1.4} = 3,54/1,38 = 2,57.$$

Розраховуємо інтегральний показник конкурентоспроможності ПАТ «ЄВРОЦЕМЕНТ-УКРАЇНА» відносно:

1) ПАТ «HeidelbergCement Україна»:

$$k_{\text{int } 2.1} = -1,4/3,54 = -0,39;$$

2) ПАТ «Волинь - Цемент»:

$$k_{\text{int } 2.2} = -1,4/-0,45 = 3,11;$$

3) ПАТ «Миколаївцемент»:

$$k_{\text{int } 2.3} = -1,4/0,69 = -2,03;$$

4) ПАТ «Подільський цемент»:

$$k_{\text{int } 2.4} = -1,4/1,38 = -1,01.$$

Розраховуємо інтегральний показник конкурентоспроможності ПАТ «Волинь-Цемент» відносно:

1) ПАТ «HeidelbergCement Україна»:

$$k_{\text{int } 3.1} = -0,45/3,54 = -0,12;$$

2) ПАТ «ЄВРОЦЕМЕНТ-УКРАЇНА»:

$$k_{\text{int } 3.2} = -0,45/-1,4 = 0,32;$$

3) ПАТ «Миколаївцемент»:

$$k_{\text{int } 3.3} = -0,45/0,69 = -0,65;$$

4) ПАТ «Подільський цемент»:

$$k_{\text{int } 3.4} = -0,45/1,38 = -0,33.$$

Розраховуємо інтегральний показник конкурентоспроможності ПАТ «Миколаївцемент» відносно:

1) ПАТ «HeidelbergCement Україна»:

$$k_{\text{int } 4.1} = 0,69/3,54 = 0,19;$$

2) ПАТ «ЄВРОЦЕМЕНТ-УКРАЇНА»:

$$k_{\text{int } 4.2} = 0,69/-1,4 = |0,49|;$$

3) ПАТ «Волинь - Цемент»:

$$k_{\text{int } 4.3} = 0,69 / -0,45 = |1,53|;$$

4) ПАТ «Подільський цемент»:

$$k_{\text{int } 4.4} = 0,69 / 1,38 = 0,5.$$

Розраховуємо інтегральний показник конкурентоспроможності ПАТ «Подільський цемент» відносно:

1) ПАТ «HeidelbergCement Україна»:

$$k_{\text{int } 5.1} = 1,38 / 3,54 = 0,39;$$

2) ПАТ «СВРОЦЕМЕНТ-УКРАЇНА»:

$$k_{\text{int } 5.2} = 1,38 / -1,4 = |0,99|;$$

3) ПАТ «Волинь - Цемент»:

$$k_{\text{int } 5.3} = 1,38 / -0,45 = |3,07|;$$

4) ПАТ «Миколаївцемент»:

$$k_{\text{int } 5.4} = 1,38 / 0,69 = 2.$$

Виходячи з того, що $k_{\text{int}} > 1$, підприємство має конкурентні переваги перед суперником. То можна побачити з розрахунків, що ПАТ «HeidelbergCement Україна» має конкурентні переваги перед усіма суперниками, а аутсайдером є ПАТ «СВРОЦЕМЕНТ-УКРАЇНА».

Беручи до уваги попередні розрахунки, складаємо матрицю конкурентоспроможності (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 - Матриця конкурентоспроможності

Індикатори	k_1		k_2		k_3		k_4	
	Відносне значення	Бали	Відносне значення	Бали	Відносне значення	Бали	Відносне значення	Бали
Лідер ПАТ «HeidelbergCement Україна»	-0,84	100	0,38	100	-0,38	100	4,38	100
Сильний конкурент ПАТ «Подільський цемент»	0,11	-13,1	0,27	71,05	0,07	-18,42	0,93	21,23
Стандарт ПАТ «Миколаївцемент»	-0,33	39,29	0,56	147,37	-0,01	2,63	0,47	10,73
Пороговий конкурент ПАТ «Волинь - Цемент»	-0,46	54,76	0,56	147,37	-0,09	23,68	-0,46	-10,5

Аутсайдер ПАТ «ЄВРОЦЕМЕНТ-УКРАЇНА»	-0,45	53,57	0,4	105,26	-0,44	115,79	-0,91	-20,78
------------------------------------	-------	-------	-----	--------	-------	--------	-------	--------

Джерело: складено автором на основі аналізу джерел: [48; 33].

Здійснвши розрахунки, можна дійти висновку про те, що ПАТ «HeidelbergCement Україна» станом на 2020 рік, є аутсайдером. Але у 2021 році дана ситуація кардинально змінюється, тобто ПАТ «HeidelbergCement Україна» виходить на позиції лідера. Така зміна позицій на ринку відбулася як завдяки покращенню значень основних показників діяльності ПАТ «HeidelbergCement Україна», так і погіршенню тих же показників у конкурентів.

Треба також зазначити, що у порівнянні з конкурентами чистий збиток ПАТ «HeidelbergCement Україна» зріс незначно – на 2,12%. У той час як, чистий прибуток ПАТ «Миколаївцемент» у 2021 році скоротився на 162,92% у порівнянні з попереднім періодом, чистий збиток ПАТ «Волинь - Цемент» зріс на 430,77%, чистий збиток ПАТ «ЄВРОЦЕМЕНТ-УКРАЇНА» зріс на 1327,56%. ПАТ «Подільський цемент» – єдине підприємство, яке за аналізований рік збільшило чистий прибуток (155,26 %) (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 - Порівняльна характеристика показників діяльності підприємств цементної промисловості

Підприємство	Чистий прибуток/збиток, тис. грн.		Темп приросту, %	Балансовий прибуток/збиток, тис. грн.		Темп приросту, %	Обсяги реалізації, тис. грн.		Темп приросту, %	Операційні витрати, тис. грн.		Темп приросту, %
	2020	2021		2020	2021		2020	2021		2020	2021	
ПАТ «Heidelberg-Cement Україна»	-191618	-195684	2,12	150868	186456	23,59	1080807	1109130	2,62	1036447	1151683	11,12
ПАТ "Подільський цемент"	6487	16559	155,26	0	0	-	842259	722685	-14,2	509339	584722	14,8
ПАТ «Миколаївцемент»	53779	-33839	-162,92	84222	30875	-63,34	619058	562511	-9,13	438457	473565	8,01
ПАТ «Волинь - Цемент»	-6655	-35323	430,77	0	-31478	-	562399	511045	-9,13	455663	442451	-2,9

ПАТ «СВРО-ЦЕМЕНТ-УКРАЇНА»	-8229	-117474	1327,56	0	-110148	-	1564904	1416770	-9,47	1151643	1295068	12,45
---------------------------	-------	---------	---------	---	---------	---	---------	---------	-------	---------	---------	-------

Примітка. Складено автором на основі аналізу джерел [33-37].

Балансовий прибуток ПАТ «HeidelbergCement Україна» у 2021 році у порівнянні з 2020 роком зріс на 23,59 %. Балансовий прибуток ПАТ «Миколаївцемент» знизився на 63,34 %. Балансовий прибуток ПАТ «Волинь - Цемент» знизився на 31478 тис. грн., ПАТ «СВРОЦЕМЕНТ-УКРАЇНА» – на 110148 тис. грн.

Обсяги реалізації продукції конкурентів ПАТ «HeidelbergCement Україна» знизилися не менше, як на 9 %. У той час, як ПАТ «HeidelbergCement Україна», навпаки, вдалося збільшити значення даного показника у 2021 році на 2,62 %.

Операційні витрати зросли майже на всіх підприємствах (більше, ніж на 8%). Винятком є ПАТ «Волинь - Цемент»: зниження даного показника на 2,9 %.

Основною перевагою ПАТ «HeidelbergCement Україна» порівняно із конкурентами є наявність гарної матеріально-технічної бази й інфраструктури. Слабкі сторони ПАТ «HeidelbergCement Україна»: значна зношеність технологічного устаткування, що використовується у виробництві; ресурсо- та енергомісткість виробничого процесу; комунікації, приміщення підприємства фізично зношені.

Таким чином, ПАТ «HeidelbergCement Україна» – четверта компанія в світі за обсягами виробництва цементу, має представництва на п'яти континентах земної кулі. Основними продуктами виробництва є: цемент, заповнювачі, виробництво будівельних продуктів, бетон та інші послуги. Виходячи з стратегічної позиції підприємства, його наявних позитивних тенденцій та слабких сторін у порівнянні із конкурентами можна стверджувати, що обрані стратегії розвитку та стратегічні заходи, що

проводяться на підприємстві ПАТ «HeidelbergCement Україна» не є достатньо ефективними, хоча підприємство станом на 2021 рік і займає позицію лідера. Адже зміна позицій відбулася скоріше за рахунок значного погіршення показників конкурентоспроможності конкурентів. Для покращення діяльності підприємства необхідно: знизити собівартість продукції, оновити технічне устаткування, провести технологічні нововведення, оновити менеджмент, провести оновлення у сфері збуту та створити нові канали збуту.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТНК
«HEIDELBERGCEMENT GROUP» ТА ЇЇ ДОЧІРЬОГО ПІДПРИЄМСТВА
НА УКРАЇНСЬКОМУ СЕГМЕНТІ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ

3.1. Формування стратегії розвитку діяльності ТНК та її дочірнього підрозділу ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» на українському сегменті міжнародного ринку

Навіть в умовах непростой світової економічної ситуації, 2021 фінансовий рік завершився досить успішно для Групи «HeidelbergCement». Компанії вдалося продемонструвати гарні результати і ряд конкурентних переваг. Своєчасні превентивні дії компанії, реалізовані за допомогою програми «Fitness 2020», яка відкрила серію заходів щодо дотримання фінансової дисципліни та підвищення ефективності роботи Групи, і наступного програмного етапу - «FitnessPlus 2021», дозволили компанії досягти значної економії у сфері адміністративних витрат, витрат на дистриб'юцію і ремонт, а грамотна політика в сфері закупівель якісно покращила результати прибутку і зміцнила конкурентоспроможність всієї Групи.

Правління HeidelbergCement поставило перед собою завдання подальшого поліпшення показників роботи Групи, збільшення товарообігу та операційного доходу в 2022 році (рис. 3.1).

Стратегічні заходи Групи HeidelbergCement у 2023 році:

- 1) послідовне управління витратами: Програма "Fox 2023" спрямована на досягнення додаткового скорочення витрат на 600 млн. євро шляхом:
 - підвищення ефективності функціонування бізнес-ліній «заповнювачі» і «цемент»;
 - оптимізації технологічного процесу виробництва цементу і заповнювачів;

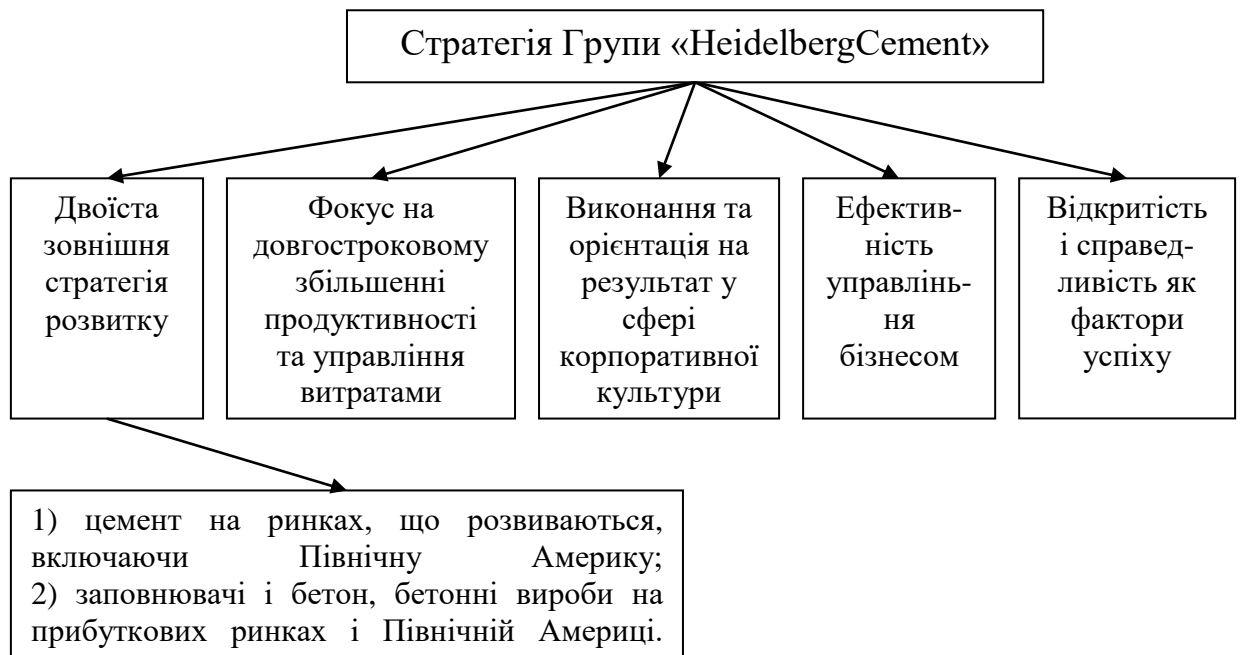


Рисунок 3.1 - Стратегія Групи HeidelbergCement

Примітка. Складено автором за даними джерел [8].

2) подальше зниження частки позикових коштів й утворення наявних ресурсів для інвестування (погашення боргу залишається головним пріоритетом);

3) стійке зростання в регіонах Азія-Тихоокеанія і Африка-Середземноморський басейн, відновлення позицій в Північній Америці і Європі;

4) фокусування на підвищенні продуктивності, скороченні витрат, підвищенні цін як компенсація зростання витрат на енергоносії і сировинні матеріали, а також реакція на зростаючу інфляцію;

5) подальший розвиток виробничих потужностей на зростаючих ринках;

6) особлива увага інвестиційним відносинам.

Мета - стати однією з провідних корпорацій на фондовому ринку шляхом виходу на німецький індекс «блакитних фішок» DAX у 2022 році.

Програмою фінансової ефективності Fox 2023 запланована економія:

- 200 мільйонів євро в 2022 р.;

- 160 мільйонів євро в 2023 р.;
- 240 мільйонів євро в 2024 р.

Основний фокус програми - підвищення ефективності роботи бізнес-ліній «заповнювачі» і «цемент». У виробництві цементу компанія прагне досягти значної економії витрат на енергоносіях, чому сприятиме програма практичної майстерності, що отримала назву OPEX. У виробництві заповнювачів мета компанії - досягти стійких поліпшень марки і передового досвіду шляхом загального бенчмаркінгу та оптимізації портфеля цінних паперів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Головні інвестиційні проекти Групи HeidelbergCement у 2022 році

Цемент	Заповнювачі і бетон	Будівельні вироби
1. Розширення та модернізація: - Танзанія: збільшення виробничої потужності до 1.4 млн. тонн; - Угорщина, Румунія, Чеська Республіка: введення в експлуатацію нових або модернізованих ліній печей випалу.	1. Грузія: входження на ринок бетону	1. Нове будівництво: Великобританія (Measham): найсучасніший завод для виробництва цегли в світі Канада (Calgary): повністю автоматизовано бетонний завод з виробництва бетонних виробів і люків

Примітка. Складено автором на основі аналізу джерел [8].

Група «HeidelbergCement» використовує стратегію географічної диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності, що передбачає розширення ринків збуту. Група складається з 2500 операційних майданчиків і діє у більше, ніж 40 країнах.

Для Групи «HeidelbergCement» дуже важливим є інтегрування відповідальності в галузі охорони навколишнього середовища, економічної і соціальної відповідальності в єдину бізнес стратегію. У 1991 році Група «HeidelbergCement» підтримала ініціативу сталого розвитку компаній виробників цементу (Cement Sustainability Initiative), увійшовши до складу Всесвітньої Професійної Ради зі Сталого Розвитку.

Сталий розвиток - це задоволення поточних потреб з відповідальним ставленням до суспільства і до природних ресурсів, воно спрямоване на прийняття до уваги потреб і можливостей майбутніх поколінь. Сталий розвиток - це одна з найважливіших частин бізнес стратегії HeidelbergCement.

Були визначені 6 ключових напрямків, у сфері яких, на думку Компаній-учасників Ініціативи, можливо зробити значний внесок на шляху до побудови більш сталого суспільства:

- захист клімату;
- паливо та сировинні матеріали;
- здоров'я та безпеку працівників;
- скорочення викидів в атмосферу;
- місцевий вплив;
- внутрішні бізнес процеси.

Підприємства Групи «HeidelbergCement» в Україні, як і у всіх країнах її присутності, дотримується загальної політики корпоративного сталого розвитку.

Принципи сталого розвитку Групи «HeidelbergCement»:

- 1) особлива увага екологічній та соціальній відповідальності;
- 2) «HeidelbergCement» перша в світі компанія з європейською директивою для просування біологічного різноманіття;
- 3) лідерство «HeidelbergCement» у використанні альтернативних видів палива;
- 4) інноваційні продукти для сталого будівництва:
 - TioCem для скорочення повітря в пустій породі;
 - ThermoCem для використання геотермальної енергії;
- 5) у центрі уваги клієнти.

Українські цементні заводи Групи «HeidelbergCement» одержали сертифікати, що підтверджують відповідність міжнародним стандартам ISO

14001. Це свідчить про розвиток і подальше поліпшення системи охорони навколишнього середовища.

Підприємства Групи «HeidelbergCement» в Україні є відповідальними роботодавцями для 2500 працівників.

Знання і компетентність співробітників представляють собою одну з найважливіших цінностей компанії, тому значні інвестиції спрямовано на навчання персоналу, що відкриває перед працівниками великі можливості в області професійного та особистого розвитку.

Підприємства Групи «HeidelbergCement» роблять свій внесок у поліпшення стандартів і рівня життя шляхом надання гідних робочих місць жителям регіону.

ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» є відповідальним платником податків, підтримує економічний розвиток регіону, в якому географічно розташовані підприємства товариства, шляхом укладення контрактів з понад 300 постачальниками на різні види робіт і послуг.

Компанія «HeidelbergCement Україна» відновлює землі своїх кар'єрів з використанням нового сучасного методу збереження і розвитку біологічного різноманіття, який є більш ефективним і економічним у порівнянні з традиційною рекультивацією.

Проект, ініційований Технологічним Центром Хайдельберга (Heidelberg Technology Center) у 2018 році, беззастережно підтверджує, що видобуток сировини може проводитися паралельно із збереженням флори і фауни, в поточному році вже почав реалізовуватися на практиці в Україні.

Проект, що реалізується в Україні, націлений на розвиток і застосування сучасних методів рекультивації і відновлення, завдяки яким можуть бути створені землі, де будуть представлені різноманітні види тварин і рослин, і, які будуть гармонійно існувати в природному середовищі. Концепція проекту узгоджується з усіма необхідними дозвільними органами з листопада 2019 р. А в 2020 році почався досвідчений етап робіт, які проводилися спільно українськими та німецькими колегами. Додатково на

кар'єри планується завезення свіжоскошеної трави, посадка прострілу і півоній для створення нового ареалу степових тварин і рослин, які з'являться тут вже в 2021 році. Насіння знаходяться під загрозою зникнення сон-трави (прострілу) і півоній будуть надані Криворізьким ботанічним садом. Ці рослини будуть посаджені на експериментальній території.

Основні стратегічні заходи ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Стратегічні заходи ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна»

Назва заходу	Термін реалізації	Результати реалізації
1. Загальні стратегії		
Впровадження природоохоронних програм	протягом наступних трьох років	покращення екологічної ситуації в регіонах, де розташовано промислові майданчики Групи
2. Функціональні стратегії		
підвищення якості цементу	протягом наступних трьох років	нарощування обсягів продажу готової продукції
розширення географії продажу	протягом наступних трьох років	нарощування обсягів виробництва та продажу готової продукції
3. Ресурсні стратегії		
3.1. Фінансові ресурси		
фінансування від кредиторів у формі банківських кредитів	протягом наступних трьох років	підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності
дольове фінансування, тобто включення власних акцій до лістингу фондових бірж	протягом наступних трьох років	одержання додаткових фінансових ресурсів
3.2. Техніка та технології		
Кам'янський завод: модернізація виробництва: цех помолу цементу, цементний млин, компресорне відділення, магнітні сепаратори; будівництво комплексу автотерміналу, заміна фільтрів в пакувальному відділенні.	протягом звітного року	Впровадження даних проектів дасть можливість: використовувати тверді побутові відходи в якості альтернативного палива, що, в свою чергу, значно знизить кількість викидів у атмосферне повітря; наростити обсяги виробництва продукції.
Криворізький завод: встановлення обладнання для альтернативного палива в обертовій печі, автоматизація виробництва, будівництво пакувального відділення, заміна системи завантаження цементу в залізничні вагони, заміна рукавного фільтра на цементному млині, заміна фільтра печі, заміна фільтрів сушильних барабанів, будівництво вугільного млина.	протягом звітного року	
Криворізький завод: автоматизація виробництва, заміна обладнання пакувального відділення, будівництво комплексу автотерміналу, заміна рукавних фільтрів на цементних млинах та на цементних силосах, заміна фільтрів печей, модернізація цементних млинів, модернізація компресорного відділення, установка газоаналізаторів печей, будівництво вугільного млина та вагоноперекидача	протягом звітного року	
застосування технологій ресурсозбереження	протягом наступних трьох років	
4. Продуктово-товарні стратегії		
Виробництво доповнюючих товарів (граніт, бетон, щебень) або неспоріднена диверсифікація	протягом наступних трьох років	

У цілому, проект в Україні, безумовно, є дуже гарним прикладом зусиль компанії HeidelbergCement залишати після видобутку корисних копалин цінну природне місце існування. Більше того, нова концепція відновлення позитивно позначається на економії витрат у кар'єрах. Адже без застосування сучасного методу вартість проекту становить від 38 млн. євро, а з його застосуванням - 11,2 млн. Таким чином проект дозволяє не тільки поліпшити екологію, а й має переваги для самої компанії.

Основні напрямки впровадження інвестицій на підприємствах HeidelbergCement в Україні:

- 1) екологія: модернізація системи фільтрації на цементних заводах; установка рукавного фільтра на пічному агрегаті (Кривий Ріг);
- 2) відкриття нових кар'єрів нерудних будівельних матеріалів;
- 3) встановлення обладнання для подачі альтернативного палива у обертові печі;
- 4) автоматизація виробництва: будівля ЦПУ (Кривий Ріг);
- 5) транспорт: ваони; автоцементовози; баржі;
- 7) пакувальне відділення (Кривий Ріг);
- 8) будівництво комплексів автотерміналів (Кам'янське, Новоамвросіївське).

Таким чином, у бізнес-плані ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» на майбутнє відповідно до ситуації на цементному ринку передбачено: нарощування обсягів виробництва, проведення відновлювальних капітальних ремонтів та придбання основного виробничого обладнання, проведення прородоохоронних заходів та рекультивації земель, нарощування обсягів продажу готової продукції шляхом підвищення якості цементу.

3.2. Обґрунтування доцільності реалізації стратегічних напрямків діяльності транснаціональної групи «HeidelbergCement» та її дочірнього підприємства в Україні

Застосовувані стратегії Групою «HeidelbergCement» в умовах непростой світової економічної ситуації є успішними, про що свідчить річна фінансова звітність Групи за 2021 рік:

- товарообіг збільшився на 5,8 % і склав 11,8 млрд. євро;
- операційний дохід до амортизації збільшився на 19 % завдяки успішному скороченню витрат (програми «Fitnes 2020» і «FitnesPlus 2021») та підвищенню продуктивності;
- маржа операційного доходу Групи досягла 12,2 % (2020 рік – 11,8%);
- прибуток фінансового року зріс і склав 511 млн. євро (2020 рік – 168 млн. євро).

Спробуємо спрогнозувати прибуток фінансового року та товарообіг Групи «HeidelbergCement» на 2021 рік без застосувань кризових стратегій розвитку за допомогою показника «середній темп приросту».

Спочатку необхідно розрахувати темпи приросту для кожного періоду:

$$T_{np} = T_z - 100\%, \quad (3.1)$$

де T_z - темп зростання товарообігу.

$$T_z = \frac{Q_1}{Q_0} * 100\%, \quad (3.2)$$

де Q_1, Q_0 - обсяги товарообігу у звітному і базовому періодах відповідно.

$$T_{np} = \frac{Q_1}{Q_0} * 100\% - 100\%. \quad (3.3)$$

Знаходимо середній темп приросту:

$$\overline{T_{np}} = (T_{np2007} + T_{np2008} + T_{np2009}) / 3. \quad (3.4)$$

За значенням середнього темпу приросту можна розрахувати прибуток фінансового року та товарообіг на 2021 рік за формулою:

$$Q_{2010} = \frac{Q_{2009} * (\overline{T_{np}} + 100\%)}{100\%}. \quad (3.5)$$

Результати розрахунків занесено до таблиць 3.3 – 3.4.

Таблиця 3.3 - Прогнозований прибуток/збиток фінансового року Групи «HeidelbergCement» у 2021 році

	Прибуток/збиток фінансового року, млн. євро	Темп приросту, %	Середній темп приросту, %
2017	1,026	-	2915,713
2018	2,119	106,5302	
2019	1,92	-9,39122	
2020	168	8650	
∑		8747,139	
2021	5066,398		

Таблиця 3.4 - Прогнозований товарообіг Групи «HeidelbergCement» у 2021 році

	Товарообіг, млн. євро	Темп приросту, %	Середній темп приросту, %
2017	7,997		14,93257
2018	10,862	35,82593	
2019	14,187	30,61131	
2020	11,117	-21,6395	
∑		44,79771	
2021	12,777		

Ефективність запропонованих управлінських рішень було визначено за допомогою методики, яка базується на розрахунках економічної ефективності реальних інвестицій в ринкових умовах.

Результати розрахунків економічної ефективності управлінських рішень, що пов'язані з реалізацією ринкової стратегії ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна», наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Економічна ефективність запропонованих управлінських рішень з реалізації ринкової стратегії ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна»

№	Заходи	Витрати, млн. грн.	Результати	Ефективність (E _p)
1	Рекультивация і відновлення земель за сучасними методами	11,2	економія витрат у кар'єрах (без застосування сучасного методу вартість проекту становить від 38 млн. грн.)	2,39
2	Переведення цементних заводів в Кривому Розі на тверде паливо (використання вугілля замість природного газу)	300	Зниження собівартості продукції за рахунок економії від використання вугілля замість природного газу - 30 %	0,61
3	Будівництво установки з використання пилувугільного палива на обертових печах з виробництва клінкеру	270	Зниження собівартості продукції на 57,5% за рахунок скорочення витрат на споживання імпортного природного газу і скорочення вартості енергоносіїв для виробництва 1 т цементу (1 ГДж тепла з 67 грн. на природному газі до 28,5 грн. на вугіллі)	0,67
4	Оновлення застарілого обладнання (компресорне відділення, магнітні сепаратори)	10,202	обсяги діяльності при цьому залишаються незмінними	-
5	Купівля автомобілів-цементовозів (Кривий Ріг)	0,863	Зменшення витрат на доставку продукції до споживача на 0,95%	34,75

Примітка. Складено автором на основі аналізу джерел [8].

Коефіцієнти ефективності визначені за формулою (3.6) і дорівнюють:

$$E_{p1} = 26,8/11,2 = 2,39;$$

$$E_{p2} = 612,87*0,3/300 = 0,61;$$

$$E_{p3} = 311,51*0,58/270 = 0,67;$$

$$E_{p5} = 301,36*0,0995/0,863 = 34,75.$$

Усі зазначені управлінські рішення є ефективними, так як розрахункові значення коефіцієнтів E_p є більшими за нормативний коефіцієнт E_n, що становить 0,15.

Прогноз основних економічних показників після впровадження стратегічних заходів на ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» наведено у табл. 3.6. У 2022 році на жодному з заводів ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» не було заплановано створення додаткових виробничих потужностей, а отже і збільшення обсягів виробництва цементу.

Таблиця 3.6 - Прогнозні значення основних економічних показників після впровадження стратегічних заходів на ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна»

Основні економічні показники	Одиниці вимірювання	Факт за базовий рік (2021р.)	Очікувані значення після реалізації заходу в 2023 р.	Відхилення	
				абсолютні, тис. грн.	відносні, %
Обсяги виробництва	тис. грн	1064765	1064765	0	0
Операційні витрати	тис. грн	185931	185856,6	-73,4	0,04
Собівартість реалізації продукції	тис. грн	237426	187566,5	-49859,5	-21

Примітка. Складено автором на основі аналізу джерел [33].

Нарощування виробничих потужностей поки не закінчилася війна з росією є недоцільним, оскільки існує великий ризик непокриття витрат, понесених для виробництва, за рахунок прибутку від реалізації всього обсягу продукції. Також, внаслідок падіння попиту виникає ризик не реалізувати весь обсяг виробленої продукції.

Отже, за даних умов ніяких стратегічних заходів щодо нарощування виробничих потужностей не проводилося. Обсяги реалізації продукції у 2022р. планується утримати на рівні обсягів реалізації 2021 року.

Таким чином, серед основних стратегічних заходів Групи «HeidelbergCement» у 2024 році слід зазначити: послідовне управління витратами; подальше зниження частки позикових коштів й утворення наявних ресурсів для інвестування; стійке зростання в регіонах Азія-Тихоокеанія і Африка-Середземноморський басейн, відновлення позицій в Північній Америці і Європі; фокусування на підвищенні продуктивності, скороченні витрат, підвищенні цін як компенсація витрат на енергоносії і сировинні матеріали, що зросли, а також реакція на зростаючу інфляцію; подальший розвиток виробничих потужностей на зростаючих ринках; особлива увага інвестиційним відносинам. Для Групи підприємств «HeidelbergCement» дуже важливим є інтегрування відповідальності в галузі охорони навколишнього середовища, економічної і соціальної

відповідальності в єдину бізнес стратегію, оскільки Група «HeidelbergCement» підтримала ініціативу сталого розвитку компаній виробників цементу, увійшовши до складу Всесвітньої Професійної Ради зі Сталого Розвитку. До принципів сталого розвитку Групи «HeidelbergCement» належать: особлива увага екологічній та соціальній відповідальності; HeidelbergCement перша в світі компанія з європейською директивою для просування біологічного різноманіття; лідерство «HeidelbergCement» у використанні альтернативних видів палива; інноваційні продукти для сталого будівництва; у центрі уваги клієнти. Основними напрямками впровадження інвестицій на підприємствах «HeidelbergCement» в Україні є: екологія; відкриття нових кар'єрів нерудних будівельних матеріалів; встановлення обладнання для подачі альтернативного палива у обертові печі; автоматизація виробництва; транспорт; оновлення застарілого обладнання на підприємствах в Україні; модернізація виробництва; будівництво комплексів автотерміналів. Стратегічні заходи, що рекомендовані для реалізації на ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» є успішними, тому що дозволяють у майбутньому знизити собівартість реалізації продукції та скоротити операційні витрати. Реалізація розроблених управлінських рішень позитивно вплине на техніко-економічні показники діяльності ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна».

ВИСНОВКИ

Ринкова стратегія у міжнародному маркетингу являє комплекс дій, пов'язаний зі створенням і посиленням життєздатності і конкурентних переваг підприємств. Кожна компанія розробляє свої варіанти. Виокремлюють дев'ять ключових елементів стратегії: 1) корпоративна місія; 2) конкурентні переваги; 3) організація бізнесу; 4) продукція; 5) ринки; 6) ресурси; 7) структурні зміни; 8) програми розвитку; 9) культура і компетентність управління. Основними стадіями процесу розробки стратегії є: 1) визначення місії; 2) формування цілей; 3) оцінка умов і факторів зовнішнього середовища; 4) внутрішньоорганізаційний аналіз; 5) розробка альтернативних стратегій; 6) вибір стратегії; 7) реалізація стратегії; 8) контроль.

Світовий обсяг виробництва цементу (за даними US Geological Survey) складає 2,8 млрд. тонн. При цьому до 50% світового виробництва припадає на Китай. Іншими значними виробниками цементу є такі країни: Індія, США, Японія, Росія, Республіка Корея, Бразилія. Найбільшим імпортером цементу є США. Найбільшими світовими компаніями-виробниками цементу є Lafarge (Франція), Holcim (Швейцарія), Heidelberg Cement (Німеччина), Cemex (Мексика, Великобританія) і Anhui Conch Cement (Китай).

Український ринок цементу консолідовано в руках шести закордонних компаній, які контролюють більш як 92% ринку.

ТНК «HeidelbergCement» – четверта компанія в світі за обсягами виробництва цементу, має представництва на п'яти континентах земної кулі. Основними продуктами виробництва є: цемент, заповнювачі, виробництво будівельних продуктів, бетон та інші послуги. На ринку України компанія «HeidelbergCement» працює з 2001 року. В Україні до складу компанії входять цементні заводи у містах Кривий Ріг, Кам'янське (Дніпропетровська обл.). Криворізький та Дніпродзержинський цементні заводи виготовляють високоякісний цемент із застосуванням сухого способу виробництва.

Успішно розвиваються такі бізнес-напрямки компанії: виробництво товарного бетону заповнювачів («HeidelbergGranit Ukraine») - три бетонних заводи в м. Кривий Ріг, Одеса, а також 2 кар'єри з виробництва нерудних будівельних матеріалів у Дніпропетровській та Київській областях.

Незадовільні показники ліквідності та платоспроможності ПАТ «HeidelbergCement Україна» пояснюються значними грошовими витратами на інвестиційні енергозберігаючі проекти і відмовою українських банків від надання кредитів. Згідно з абсолютними показниками фінансової стійкості в період з 2016р. до початку 2020р. фінансовий стан підприємства був нестійким, супроводжувався порушенням платоспроможності. На кінець 2020р. фінансовий стан підприємства перейшов до стійкого, але у 2021 році підприємство знову мало нестійкий фінансовий стан, що пояснюється проявами глобальної фінансово-економічної кризи та корупційними заходами, які були викриті.

Проаналізувавши показники прибутковості підприємства за 5 років, а саме: чистий прибуток, рентабельність реалізованої продукції, можна констатувати, що у період з 2016 по 2018 роки дані показники стабільно зростали або знаходилися майже на одному рівні. Період з 2018р. по 2020р. відзначався спадом даних показників, що є наслідком світової фінансової кризи від COVID-19. Динаміка прибутку за напрямками діяльності ПАТ «Хайдельберг-Цемент Україна» у 2017-2019рр. була позитивною. Проте, починаючи з 2020р., дана тенденцію змінюється на негативну за усіма показникам прибутку.

Зміна позицій на ринку відбулася як завдяки покращенню значень основних показників діяльності підприємства, так і погіршенню тих самих показників у конкурентів. Правління «HeidelbergCement» поставило перед собою завдання подальшого поліпшення показників роботи Групи, збільшення товарообігу та операційного доходу в 2022р.

ПРОПОЗИЦІЇ

1. Пропонується продовжити реалізувати такі стратегічні заходи транснаціональної групи «HeidelbergCement»: 1) послідовне управління витратами; 2) подальше зниження частки позикових коштів й утворення наявних ресурсів для інвестування; 3) стійке зростання в регіонах Азія-Тихоокеанія і Африка-Середземноморський басейн, відновлення позицій в Північній Америці і Європі; 4) фокусування на підвищенні продуктивності, скороченні витрат, підвищенні цін як компенсація збільшившихся витрат на енергоносії і сировинні матеріали, а також реакція на зростаючу інфляцію; 5) подальший розвиток виробничих потужностей на зростаючих ринках; б) особлива увага інвестиційним відносинам. Адже застосовувана Групою «HeidelbergCement» ринкова стратегія в умовах непростой світової економічної ситуації виявилась успішною, про що свідчить річна фінансова звітність Групи за 2021 рік: товарообіг збільшився на 5,8 % і склав 11,8 млрд. євро; операційний дохід до амортизації збільшився на 19 % завдяки успішному скороченню витрат (програми «Fitness 2020» і «FitnessPlus 2021») та підвищенню продуктивності; маржа операційного доходу Групи досягла 12,2 % (2020 рік – 11,8 %); прибуток фінансового року зріс і склав 511 млн. євро (2020 рік – 168 млн. євро).

2. Зважаючи на те, що транснаціональна група «HeidelbergCement» підтримала ініціативу сталого розвитку компаній виробників цементу (Cement Sustainability Initiative), увійшовши до складу Всесвітньої Професійної Ради зі Сталого Розвитку (The World Business Council for Sustainable Development), у до принципів сталого розвитку цієї групи підприємств слід віднести: приділення особливої уваги екологічній та соціальній відповідальності; набуття Групою «HeidelbergCement» статусу першої в світі компанії з європейською директивою для просування біологічного різноманіття; досягнення лідерства HeidelbergCement у

використанні альтернативних видів палива; використання інноваційних продуктів для сталого будівництва; перенесення потреб клієнтів у центр уваги компанії.

3. Рекомендовано такі основні напрямки здійснення інвестицій на підприємствах «HeidelbergCement» в Україні: екологічний напрямок (модернізація системи фільтрації на цементних заводах та установка рукавного фільтра на пічному агрегаті); відкриття нових кар'єрів нерудних будівельних матеріалів; встановлення обладнання для подачі альтернативного палива у обертові печі; автоматизація виробництва; транспортний напрямок; оновлення застарілого обладнання на підприємствах в Україні; модернізація цеху помолу цементу і цементного млину № 2 у Кам'янському; будівництво комплексів автотерміналів.

4. Оскільки стратегія розвитку ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» на українському сегменті міжнародного ринку не є настільки ж успішною, як Групи в цілому, то розроблено ряд стратегічних заходів, реалізація яких позитивно вплине на результати діяльності підприємства на цементному ринку.

5. Найважливішими серед запропонованих для реалізації протягом наступних трьох років на ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» стратегічних заходів є:

- в межах загальної стратегії: впровадження природоохоронних програм, які сприяють покращенню екологічної ситуації в регіонах, де розташовані промислові майданчики;

- в межах функціональних стратегій: підвищення якості цементу та розширення географії його продажу, що забезпечить нарощування обсягів виробництва і продажу готової продукції;

- в межах ресурсних стратегій: одержання додаткових фінансових ресурсів у формі банківських кредитів та застосування дольового фінансування для фінансового покриття реалізації проектів з використання

твердих побутових відходів в якості альтернативного палива та інших ресурсозберігаючих технологій;

- в межах продуктово-товарних стратегій: розвиток виробництва доповнюючих товарів (граніту, бетону, щебеню), що можуть реалізовуватись комплектом з базовим товаром (цементом), при виготовленні яких з'являється можливість використання ефекту суміщення основних та додаткових витрат, або неспоріднена диверсифікація.

6. Для обґрунтування стратегічних напрямків розвитку дочірнього підприємства ТНК «ХайдельбергЦемент» в Україні були зпрогнозовані обсяги виробництва цементу, собівартість продукції, операційні витрати. З огляду на накопичений досвід господарювання ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» було обґрунтовано вибір конкурентної стратегії скорочення собівартості продукції та економії на витратах.

7. Розрахунками доведено, що запропоновані управлінські рішення з реалізації ринкової стратегії ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» є економічно ефективними. Так, при інвестиціях в 11,2 млн. грн. на проведення рекультивациі і відновлення земель сучасними методами, що сприяє економії виробничих витрат у кар'єрах, коефіцієнт ефективності (прибутковості) дорівнює 2,39 (тобто > нормативного коефіцієнту E_n , що дорівнює 0,15). Переведення цементних заводів в Кривому Розі на тверде паливо (використання вугілля замість природного газу), що потребує 300 млн. грн. інвестиційних коштів, дозволить знизити собівартість цементу на 30%, забезпечивши ефективність з коефіцієнтом 0,61. В результаті будівництва установки з використання пилувугільного палива на обертових печах з виробництва клінкеру з інвестиціями 270 млн. грн. передбачено зниження собівартості цементної продукції на 57,5%, що відповідає коефіцієнту ефективності 0,67. Для оновлення застарілого обладнання (компресорне відділення, магнітні сепаратори) потрібні кошти в розмірі 10,202 млн. грн., які при незмінних обсягах виробництва сприятимуть безперебійному виробництву і поставкам цементу. Купівля цементовозів у Кривому Розі при

інвестиціях 0,863 млн. грн. дозволить зменшити витрати на доставку продукції до споживача на 0,95%, забезпечивши коефіцієнт ефективності 34,75.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арестенко В. Моделі і методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 10. С. 10-15.
2. Березін О.В. Чинники формування конкурентоздатності продукції та шляхи підвищення. Економіка підприємства. К., 2020. С. 187-193.
3. Бондаренко С. Моделювання стратегії конкуренції промислового підприємства. Стратегія економічного розвитку України: науковий збірник. 2001. Вип. 7. С. 400-408.
4. Валуєв Б. Концепція стратегічного управління. Економіст. 2015. № 10. С. 31-33.
5. Войчак А. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2016. № 2. С. 50-53.
6. Воронкова А. Сценарне моделювання стратегічних змін на підприємстві. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 8. С. 283-291.
7. Воронов А. Моделирование конкурентоспособности продукции предприятия. Маркетинг. 2003. № 4. С. 86-94.
8. Профіль ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна». [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://alt.com.ua/ukr/rating_individual/119/fixed_assets_share. (дата звернення 25.04.2023).
9. Гайдуцький І. Мотиви виходу ТНК на ринки нових країн. Банківська справа. 2019. № 4. С. 68-71.
10. Галушко В.Б. Конкурентоспроможність підприємства як засіб досягнення його стратегічної стійкості. Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. Спец. вип.: Економіка підприємства: теорія і практика. К., 2019. С. 88-92.
11. Герман О. Стратегічна маркетингова спрямованість як складова забезпечення довгострокової конкурентоспроможності торгового підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 6. С. 72-77.

12. Ринок будівельних матеріалів: аналіз. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.credit rating.ua/ua/analytics/analytical articles/12839/>. (дата звернення 25.04.2023).
13. Ринок цементу України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://melia.com.ua/ua/2020/rinok tsementu ukrayini/](http://melia.com.ua/ua/2020/rinok_tsementu_ukrayini/). (дата звернення 25.04.2023).
14. Ринок цементу України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.souz inform.com.ua/index.php?language=ukr&menu=schedule/2523000000_cement. (дата звернення 25.04.2023).
15. Жамойда О. Методичні особливості визнання конкурентоспроможності підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 1. С. 110-118.
16. Заворотній Ф. Придбання у борг як ефективний метод залучення капітальну у будівельну діяльність. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 3. С. 150-155.
17. Зайченко М. Поняття та правова природа ТНК. Підприємництво, господарство і право. 2017. № 8. С. 117-120.
18. Зозулев А. Анализ маркетинговой сферы в ходе стратегического планирования. Маркетинговые исследования в Украине. 2015. № 6. С. 22-30.
19. Іванесова І. Глобальні інвестиційні стратегії ТНК. Журнал європейської економіки. 2020. № 2. С. 119-129.
20. Інвестиції і інвестиційна діяльність. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.refine.org.ua/pageid 1696 1.html>. (дата звернення 25.04.2023).
21. Лазаришина І. Аналіз фінансових резервів. Все про бухгалтерський облік. 2019. № 20. С. 14-16.
22. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ламбен Ж. Питер, 2016. 800 с.

23. Лапко О. Вплив умов фінансування та політики державного регулювання на конкурентоспроможність великої компанії. Регіональна економіка. 2018. № 3. С. 173-182.
24. Нефедова О. Прикладний аспект оцінки конкурентоспроможності підприємства. Регіональна економіка. 2018. № 4. С. 196-202.
25. Офіційний сайт Європейської Асоціації виробників цементу. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.cembureau.be/>. (дата звернення 25.04.2023).
26. Підсумки роботи промисловості України за січень грудень 2021 року. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ukrexport.gov.ua/ukr/prom/ukr/4935.html>. (дата звернення 25.04.2023).
27. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К.: Основи, 1998. 390 с.
28. Прибутковість і рентабельність підприємства: аналіз. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://referaty.com.ua/ukr/details/4049/1/>. (дата звернення 25.04.2023).
29. Пріньов В. Методика фінансового аналізу підприємств України. Фінанси підприємств. К., 2017. С. 292-308.
30. Сланцевский цементный завод «ЦЕСЛА». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.heidelbergcement.com/ru/ru/country/home.htm>. (дата звернення 25.04.2023).
31. Стратегічне планування в міжнародних корпораціях. [http://lection.com.ua / managment / mizhmanag / strategichne planuvannya v mizhnarodnih korporatsiyah mizhnarodniy menedzhment](http://lection.com.ua/managment/mizhmanag/strategichne_planuvannya_v_mizhnarodnih_korporatsiyah_mizhnarodniy_menedzhment). (дата звернення 25.04.2023).
32. Факторний аналіз фінансового стану. Актуально про аналіз фінзвітності. К., 2018. С. 115-120.

33. Фінансова звітність ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/db/participant/00292923>. (дата звернення 25.04.2023).
34. Фінансова звітність ПАТ «"Волинь Цемент"». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/db/participant/00293054>. (дата звернення 25.04.2023).
35. Фінансова звітність ПАТ «"Подільський цемент"». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/db/participant/00293091>. (дата звернення 25.04.2023).
36. Фінансова звітність ПАТ "Миколаївцемент". [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/db/participant/00293025>. (дата звернення 25.04.2023).
37. Фінансова звітність ПАТ "СВРОЦЕМЕНТ УКРАЇНА". [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/db/participant/00293060>. (дата звернення 25.04.2023).
38. Формування та реалізація стратегій ТНК. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://enbv.narod.ru/text/Econom/tnk/str/33.html>. (дата звернення 25.04.2023).
39. Функціональні стратегії. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,184/id,8019/. (дата звернення 25.04.2023).
40. Характеристика методів і методики розробки стратегії фірми. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://sumdu.telesweet.net/doc/lections/Strategiya_pidpriemstva/18584/index.html. (дата звернення 25.04.2023).
41. Шершиньов З.Є. Визначення конкурентоспроможності підприємства. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2015. С. 114-143.
42. Шнишко О. ТНК та проблеми транснаціоналізації українського ринку. Економіст. 2016. № 11. С. 58-62.

43. Шпалко А. Про сутність поняття «стратегічна конкурентоспроможність». Економіка України. 2018. № 6. С. 45-49.
44. Щербатюк О.М. Оцінювання і прогнозування конкурентних позицій підприємств. Стратегія економічного розвитку України: Збірник наукових праць. Вип. 19. К., 2017. С. 74-81.
45. Формування та реалізація стратегій ТНК. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://enbv.narod.ru/text/Econom/tnk/str/33.html>. (дата звернення 25.04.2023).
46. HeidelbergCement 2021. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.heidelbergcement.com>. (дата звернення 25.04.2023).
47. Юхименко В. Методичний інструментарій рівня конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. Зовнішня торгівля: право та економіка. 2018. № 6. С. 18-25.