

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА  
до кваліфікаційної роботи

магістра  
(ступінь вищої освіти)  
зі спеціальності 073 Менеджмент

«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»  
(освітньо-професійна програма)

на тему: Обґрунтування змін до стратегії інноваційного розвитку підприємства металургійної галузі

Виконав:

студент 2 курсу,

групи МОБ-23м

\_\_\_\_\_ / Саваровський В. В. /  
(підпис)

Керівник

\_\_\_\_\_ /Афанасьєв Є.В. /  
(підпис)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ / Варава Л.М /  
(підпис)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ / Варава Л.М. /  
(підпис)

Кривий Ріг  
2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки  
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту  
і адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма:  
«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Завідувач кафедри МіА  
проф., доктор екон. наук  
Варава Л.М.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на магістерську кваліфікаційну роботу**

Саваровський Володимир Вікторович

1. Тема роботи

Обґрунтування змін до стратегії інноваційного розвитку підприємства металургійної галузі

керівник роботи Афанасьєв Є.В д.екон.н., професор,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “11” липня 2024 року №639с

2. Строк подання студентом роботи 05.12.2024

3. Вихідні дані до роботи

Фінансова звітність ПАТ «Інтерпайп НТЗ» за період 2018-2021 років.

Статистичні дані про обсяги виробництва та реалізації продукції підприємства.

Результати аналізу ринків збуту продукції металургійної галузі.

Теоретичні джерела з питань інноваційного розвитку підприємств.

Офіційна інформація про інноваційні процеси, впроваджені на підприємстві.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки

Теоретичні основи інноваційного розвитку підприємств.

Оцінка поточного стану ПАТ «Інтерпайп НТЗ» у контексті інноваційної діяльності.

SWOT-аналіз підприємства: визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

Розробка стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Пропозиції щодо підвищення енергоефективності, модернізації обладнання та екологічної відповідності.

Оцінка економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів.

## 5. Перелік графічного матеріалу

Схема організаційної структури ПАТ «Інтерпайп НТЗ».

SWOT-аналіз у вигляді таблиці.

Графіки обсягів виробництва та реалізації продукції (2018-2021).

Діаграми, що відображають структуру ринків збуту та частки експорту.

Рисунки, які демонструють основні напрями інноваційного розвитку (наприклад, впровадження нових технологій).

Структурні елементи інноваційної системи підприємства.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Афанасьєв Є.В д.е.н., професор	<u>12.07.2024</u>	23.10.2024
Розділ 2	Афанасьєв Є.В д.е.н., професор	<u>12.07.2024</u>	20.11.2024
Розділ 3	Афанасьєв Є.В д.е.н., професор	<u>12.07.2024</u>	05.12.2024
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	<u>12.07.2024</u>	13.12.2024

7. Дата видачі завдання 12.07.2024

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	10.07.2024 – 11.07.2024	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної магістерської роботи	12.07.2024 – 10.09.2024	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної магістерської роботи	11.09.2024 – 24.09.2024	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його консультанту	25.09.2024 – 23.10.2024	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його консультанту	24.10.2024 – 20.11.2024	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його керівнику	21.11.2024 – 02.12.2024	
7	Підготовка вступної частини	03.12.2024 – 04.12.2024	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	05.12.2024 – 06.12.2024	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	12.12.2024	
10	Попередній захист роботи	16.12.2024	
11	Захист роботи у ЕК	18.12.2024	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Саваровський В. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Афанасьєв Є.В

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

*на магістерську кваліфікаційну роботу студента спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування». Саваровський В. В. «Обґрунтування змін до стратегії інноваційного розвитку підприємства металургійної галузі». – КНУ, 2024 р.*

Магістерську кваліфікаційну роботу виконано на 82 сторінках, містить 17 таблиць, 11 рисунків. При підготовці роботи використано 41 літературних джерел.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи:

Підвищення конкурентоспроможності у підприємстві металургійної галузі в контексті стратегії інноваційного розвитку.

Завдання дослідження:

Аналіз фінансових показників діяльності підприємства, зокрема рентабельності активів (ROA).

Оцінка впливу інноваційних заходів на економічну ефективність підприємства.

Прогнозування показників рентабельності активів на основі регресійного аналізу.

Розробка рекомендацій щодо впровадження інновацій та підвищення ефективності управління активами.

Об'єкт дослідження:

Процеси управління інноваційного розвитку підприємства, вплив інноваційних заходів на рентабельність активів та ефективність діяльності.

Предмет дослідження:

Комплекс теоретичних підходів, методичних принципів та практичних

аспектів, які стосуються створення та аналізу стратегії підвищення інноваційного розвитку підприємства.

Одержаний економічний ефект (ефективність):

Прогнозоване зростання рентабельності активів до 5,56% у 2022 році.

Збільшення ринкової вартості підприємства до 10,83 млрд грн через впровадження інноваційних заходів.

Зменшення викидів CO<sub>2</sub> на 25% завдяки модернізації виробничих процесів.

Ключові слова: рентабельність активів, інновації, металургійна галузь, регресійний аналіз, інноваційний розвиток, управління активами.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	9
1.1. Поняття інновацій та інноваційного розвитку сучасних підприємств.....	9
1.2. Особливості інноваційного розвитку підприємств металургійної галузі	17
1.3. Методологічні підходи до формування стратегії інноваційного розвитку .....	20
Висновки до розділу 1 .....	23
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»</b> .....	25
2.1. Загальна характеристика ПАТ "Інтерпайп НТЗ" та оцінка виробничо-господарської діяльності .....	25
2.2. Оцінка поточної стратегії інноваційного розвитку підприємства .....	33
2.3. Аналіз конкурентного середовища та ринкових умов .....	36
2.4. Сильні та слабкі сторони інноваційної стратегії підприємства .....	41
Висновки до розділу 2 .....	46
<b>РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЗМІН ДО СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ</b> .....	47
3.1. Необхідність змін у стратегії інноваційного розвитку .....	47
3.2. Пропозиції щодо змін у стратегії .....	50
3.3. Оцінка ефективності запропонованих змін .....	62
Висновки до розділу 3 .....	69
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	71
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:</b> .....	73
<b>ДОДАТКИ</b> .....	77

## ВСТУП

У сучасному світі інновації відіграють ключову роль у розвитку економіки та допомагають підприємствам залишатися конкурентоспроможними. Швидкі технологічні зміни, глобалізація та постійна боротьба за ринки змушують компанії впроваджувати нові підходи до виробництва, управління та взаємодії з клієнтами. Саме інновації дають змогу підприємствам не лише покращувати свою роботу, а й закласти фундамент для майбутнього зростання.

Металургія є однією з найважливіших галузей економіки України. Вона забезпечує значну частину експорту, створює робочі місця та виробляє продукцію, яка має стратегічне значення. Проте ця галузь стикається з чималими проблемами, такими як застаріле обладнання, висока енергоємність виробництва та залежність від коливань на міжнародних ринках. У таких умовах впровадження інновацій є важливим кроком для подолання викликів і досягнення стабільного розвитку.

Ця робота присвячена аналізу інноваційного розвитку ПАТ «Інтерпайп НТЗ» — одного з провідних підприємств металургійної галузі України. Основна увага приділяється тому, як інновації можуть допомогти підприємству залишатися конкурентоспроможним та адаптуватися до сучасних викликів.

Метою роботи є дослідження того, як підприємства металургійної галузі використовують інновації для свого розвитку, і розробка рекомендацій для покращення цієї діяльності.

Основні завдання:

- вивчити теоретичну базу щодо інноваційного розвитку;
- проаналізувати діяльність ПАТ «Інтерпайп НТЗ»;
- провести аналіз сильних і слабких сторін підприємства;
- запропонувати шляхи вдосконалення інноваційної роботи компанії.

Практична користь цієї роботи полягає в тому, що її результати можуть бути використані для підвищення ефективності підприємств галузі, зміцнення їхніх позицій на ринку та забезпечення сталого розвитку.

Структура роботи логічно поділена на розділи, які послідовно розкривають тему та допомагають досягти поставленої мети.



## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1. Поняття інновацій та інноваційного розвитку сучасних підприємств

У динамічному світі, де технології розвиваються з неймовірною швидкістю, інновації стали не просто бажаним, а й необхідним компонентом стійкого економічного зростання. Саме завдяки інноваціям виникають нові галузі, створюються робочі місця та підвищується якість життя. Інновації – це не лише про нові продукти та послуги, але й про впровадження нових бізнес-моделей, оптимізацію виробничих процесів та підвищення ефективності використання ресурсів.

Для того, щоб інновації стали рушійною силою економіки, необхідно створити сприятливу екосистему. Це передбачає:

- співпрацю між різними сегментами суспільства. Тісна взаємодія між науковими установами, бізнесом, державними органами та громадянським суспільством є ключовою для успішного впровадження інновацій;

- інвестиції в освіту та науку. Підготовка висококваліфікованих фахівців та фінансування наукових досліджень є основою для створення нових знань та технологій;

- створення сприятливого законодавчого середовища. Прості та зрозумілі правила гри для інноваторів стимулюють їхню активність і залучають інвестиції;

- розвиток інноваційної інфраструктури. Технопарки, інкубатори та акселератори надають підприємцям необхідні ресурси для розвитку своїх ідей.

Інновації не лише сприяють економічному зростанню, але й дозволяють вирішувати глобальні проблеми, такі як зміна клімату, дефіцит ресурсів та нерівність. Тому інвестиції в інновації – це інвестиції в наше спільне майбутнє.

У сучасному динамічному світі, де інновації є рушійною силою прогресу, ефективне управління інноваційними процесами набуває стратегічного значення. Здатність підприємств впроваджувати нові ідеї та технології безпосередньо впливає на їхню ефективність. Інноваційний потенціал країни або регіону визначає масштаби та темпи цього процесу. Національна економіка країни визначається інноваційним шляхом розвитку[1].

Інновації - це багатогранне явище, яке охоплює широкий спектр змін, від створення нових продуктів і послуг до вдосконалення організаційних структур і бізнес-процесів. Інноваційний процес - це постійний пошук нових рішень, які дозволяють підвищити ефективність виробництва, поліпшити якість продукції та задовольнити потреби споживачів [2].

«Інноваційний розвиток - це комплексний процес, який охоплює не лише безпосереднє створення нових продуктів чи технологій, але й формування сприятливого середовища для їх впровадження. Цей процес характеризується високим рівнем невизначеності, пошуком нових рішень та орієнтацією на комерціалізацію результатів. Як зазначав І.І. Вініченко, успішна трансформація наукових досягнень у комерційні продукти є запорукою довгострокового успіху компанії» [3].

Основні характеристики інновацій включають наявність життєвого циклу інноваційного процесу, що складається з таких стадій: зародження, зростання, зрілість, насичення та спад. З економічної точки зору, інновації представлені як оновлення основного капіталу або продукції, що здійснюється шляхом впровадження нововведень, заснованих на досягненнях науки, техніки та технологій. Це природний процес вдосконалення суспільного виробництва.

Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність», інновації визначаються як нові або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукти чи послуги, а також організаційно-технічні рішення в різних сферах, які суттєво поліпшують структуру і якість виробництва чи соціальної сфери.

Інноваційна діяльність, в свою чергу, полягає у використанні та комерціалізації результатів наукових досліджень та розробок, що призводить до появи на ринку нових конкурентоспроможних товарів і послуг [4].

Інновації виступають ключовим фактором економічного зростання та розвитку суспільства, адже вони стимулюють не лише продуктивність, а й покращують якість життя населення. У країнах з розвиненою економікою наука, виробництво та суспільство інтегровані в єдину систему, де інновації виконують роль основного двигуна прогресу. Це забезпечує не лише економічну ефективність, але й соціальну стабільність.

Для досягнення подібних результатів необхідно створити сприятливе середовище для інноваційної діяльності, що передбачає активну участь держави, бізнесу та наукової спільноти. Держава повинна забезпечити законодавчу базу та фінансову підтримку для інноваційних проєктів, а бізнес має бути готовим інвестувати в нові технології та розробки. Водночас, наукові установи повинні проводити дослідження, що відповідають потребам ринку.

Визначення сутності інноваційного розвитку та розробка відповідних принципів є необхідною умовою для успішної реалізації інноваційної політики. Це включає не лише теоретичні аспекти, але й практичні механізми впровадження інновацій, які забезпечать їх адаптацію до специфічних умов кожної країни. Також важливою складовою є навчання та розвиток кадрів, оскільки кваліфіковані фахівці є запорукою успішного втілення інноваційних ідей в життя. В результаті, системний підхід до інноваційного розвитку дозволить не лише покращити конкурентоспроможність економіки, але й сприятиме загальному соціальному прогресу.

О.В. Механік визначає інноваційний розвиток як «сукупність інноваційних процесів, що включають освоєння нових продуктів, методів виробництва та кадрової роботи, а також вивчення нових ринків збуту» [5]. Проте в такій інтерпретації недостатньо конкретизовано, що саме є новизною продукту та процесу, а також відсутні методичні рекомендації для оцінки інноваційного розвитку. Основною метою інноваційного розвитку є

підвищення рівня інноваційної активності економіки через організацію виробництва на основі новітніх технологій, які використовують інтелектуальну працю та створюють високу додану вартість. Отже, інноваційний розвиток повинен стати важливим аспектом стратегії розвитку.

С. М. Ілляшенко підкреслює, що «інноваційний розвиток – це процес господарювання, що ґрунтується на постійному пошуку та впровадженні нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства в умовах змінюваного зовнішнього середовища» [6]. Цей процес охоплює модифікацію існуючих та створення нових ринків збуту.

С.В. Ковальчук додає, що «інноваційний розвиток – це безперервний процес, під час якого відбувається постійний пошук і створення нових технологій, матеріалів та інших ресурсів, що використовуються для максимального задоволення потреб споживачів та створення конкурентних переваг» [7].

Крім того, до теми інноваційного розвитку зверталися й інші дослідники, зокрема П.П. Микитюк, які вважають, що «інноваційний розвиток включає в себе використання реальних інноваційних можливостей для досягнення цілей, таких як мобілізація та вдосконалення інноваційного потенціалу, а також поліпшення інноваційного клімату» [8].

Аналізуючи позиції різних авторів, ми узагальнили їх визначення. На нашу думку, інноваційний розвиток полягає в ефективному використанні інноваційного потенціалу та реальних можливостей, їх вдосконаленні і застосуванні в діяльності підприємств для максимального задоволення потреб споживачів. Це також включає активне впровадження і просування продуктових інновацій на ринок з метою створення конкурентних переваг у динамічному зовнішньому середовищі.

Більшість наукових досліджень, присвячених формуванню та розвитку інноваційної системи, підкреслює важливість інструментів передачі знань для їх подальшої комерціалізації. Потоки технологій та інформації між людьми, компаніями та інститутами є ключовими елементами інноваційного процесу.

Існує чотири основні типи таких потоків: спільна діяльність підприємств (включаючи спільні дослідження і технічне співробітництво), співпраця між підприємствами, університетами та державними науковими установами, поширення технологічних розробок та мобільність людського капіталу.

Проаналізувавши різні погляди можливо узагальнити інформацію у вигляді структури рис. 1.1.

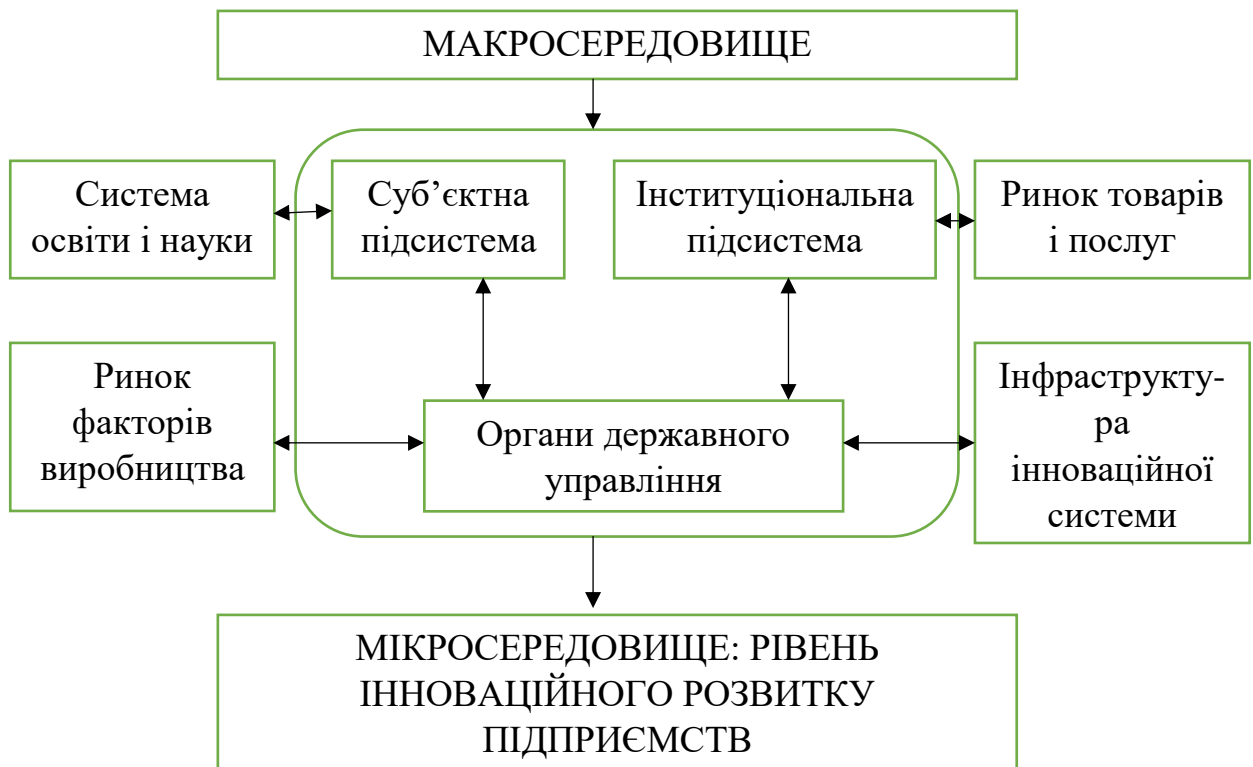


Рис. 1.1. Структурні елементи інноваційної системи

Інновації характеризуються кількома ключовими аспектами:

- це доцільні та корисні зміни, що стосуються будь-якого об'єкта чи процесу;
- зміни повинні мати практичне застосування та приносити позитивний результат;
- предметом інновацій можуть бути продукти, технології, організація виробництва або управління;

- інновації вважаються важливим інструментом досягнення цілей розвитку підприємства, що в свою чергу підвищує ефективність його діяльності.

В українському законодавстві інновації визначаються як нові або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукти або послуги, а також організаційно-технічні рішення, які суттєво покращують структуру та якість виробництва або соціальної сфери. Тобто, акцент робиться на кінцевому результаті наукових або науково-технічних процесів, спрямованих на вдосконалення в певній сфері.

Спираючись на наведені трактування, інновації можна умовно поділити на три категорії:

1. Результат винахідництва.
2. Процес якісних змін.
3. Інструмент для створення нових можливостей.

Термін «інновація» включає чотири основні елементи: креативність, стратегію, реалізацію та прибутковість.

Креативність — це здатність генерувати нові ідеї.

Стратегія — оцінка новизни та корисності ідеї з точки зору розвитку підприємства.

Реалізація — це процес переходу від нової та корисної ідеї до її втілення у конкретні продукти та послуги. На етапі реалізації часто втрачаються можливості створення успішної бізнес-моделі через невпевненість менеджерів, які бояться ризику, пов'язаного з новими ідеями.

Прибутковість — це максимізація цінності кінцевого продукту та послуг, отриманих внаслідок реалізації нової і корисної ідеї. Це може проявлятися у формі фінансового виграшу, покращення морального духу співробітників або внеску в соціальний розвиток.

Інноваційний розвиток підприємства можна розглядати як процес цілеспрямованих і закономірних змін, що залежать від інноваційного потенціалу підприємства та є джерелом нових можливостей для його

подальшої діяльності на ринку. Це досягається через вміння знаходити нові рішення та ідеї, що можуть призвести до винаходів. Основні напрямки інноваційного розвитку підприємства в сучасній економіці представлені на рис. 1.2.

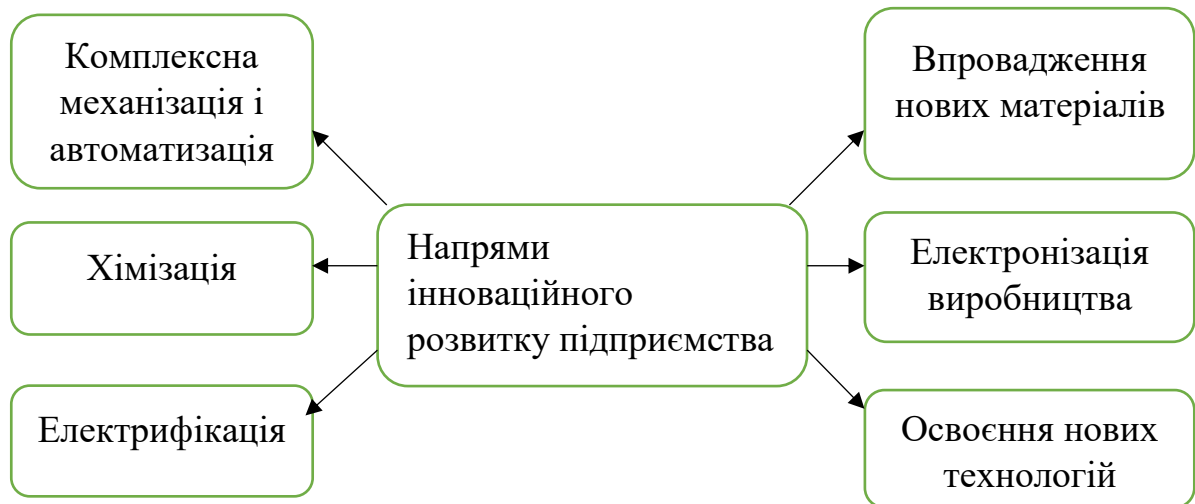


Рис. 1.2. Основні напрями інноваційного розвитку підприємства

Детальніше вказані напрями інноваційного розвитку:

1. Комплексна механізація та автоматизація виробництва — це інтеграція взаємопов'язаних машин, апаратів і обладнання на всіх етапах виробництва та виконання різних видів робіт. Цей процес сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню частки ручної праці, поліпшенню умов праці та зниженню трудомісткості продукції. Механізація замінює ручну працю на машини у основних та допоміжних технологічних операціях. Розвиток механізації проходив кілька етапів: від механізації найтрудомісткіших процесів до комплексної механізації, яка охоплює всі технологічні аспекти. Автоматизація передбачає використання технічних засобів для часткової або повної заміни людської участі у процесах отримання, перетворення і передачі енергії, матеріалів чи інформації. Вона може бути частковою (окремі процеси), комплексною (весь цикл робіт) або повною (без участі людини).

2. Хімізація виробництва — це вдосконалення виробничих процесів через впровадження нових хімічних технологій, сировини та матеріалів. Це веде до інтенсифікації виробництва, підвищення якості продукції та зниження витрат. Прикладами є лаки новітніх поколінь, хімічні добавки, синтетичні волокна та легкі, але міцні пластмаси.

3. Електрифікація виробництва — активне впровадження електроенергії для живлення виробничих потужностей. Завдяки електрифікації реалізується комплексна механізація та автоматизація, впроваджуються сучасні технології. Використання електрофізичних та електрохімічних методів обробки дозволяє створювати вироби складних форм, а лазери застосовуються для різання, зварювання та термообробки металів.

4. Електронізація виробництва — забезпечення організації ефективними електронними засобами, починаючи від персональних комп'ютерів до супутникових систем зв'язку. На основі комп'ютерних технологій створюються нові технологічні комплекси, обладнання, системи вимірювання та контролю, що підвищує продуктивність праці, скорочує час отримання інформації та збільшує швидкість виробничих процесів.

5. Розробка та впровадження нових матеріалів з унікальними властивостями, такими як жароміцність, надпровідність, корозійна і радіаційна стійкість, сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції. Це, в свою чергу, позитивно впливає на фінансові результати підприємства.

6. Освоєння нових технологій допомагає вирішувати численні виробничі та соціально-економічні завдання. Інноваційні технології дозволяють збільшувати обсяги виробництва без залучення додаткових ресурсів. Наприклад, нові біотехнології можуть сприяти боротьбі з голодом у країнах, що розвиваються, боротьбі з шкідниками в сільському господарстві без шкоди для навколишнього середовища, а також забезпечувати сировиною регіони світової економіки, що сприяє створенню безвідходного виробництва.



## 1.2. Особливості інноваційного розвитку підприємств металургійної галузі

У металургійній галузі накопичилося чимало проблем, які перешкоджають її інноваційному розвитку:

- високий рівень зношеності основних фондів — близько 60%. Багато вітчизняних підприємств чорної металургії використовують застаріле обладнання, яке експлуатується понад встановлені терміни. Це призводить до збитковості виробництва через морально і фізично зношене устаткування, таке як мартенівські печі та енергоємні агрегати аглофабрик.

- залежність фінансових результатів від зовнішніх ринків. Чорна металургія має високу експортну орієнтацію, що робить її вразливою до коливань на міжнародних ринках, а також виявляє слабкість внутрішнього ринку.

- висока ресурсо - та енергоємність виробництв. Неефективне використання паливно-енергетичних ресурсів призводить до значних витрат природного газу, підвищуючи залежність галузі від імпорту енергоресурсів. Наприклад, енерговитрати на мартенівське виробництво сталі в 5 разів перевищують витрати при конвертерному виробництві, а використання природного газу — у 15 разів більше.

- відсутність зв'язку між наукою і виробництвом. Металургійні підприємства часто ігнорують вітчизняні інноваційні технології, надаючи перевагу закупівлі готових технологій у західних компаній, навіть якщо ті не є найсучаснішими.

- низький рівень кооперації у гірничо - металургійному комплексі. Відсутність тісних виробничих зв'язків між металургійними, гірничозбагачувальними комбінатами та іншими підприємствами не дозволяє налагодити ефективні канали постачання ресурсів і створити повноцінні технологічні цикли для виробництва інноваційної продукції. Багато з цих підприємств розподілені між різними власниками, що ускладнює координацію їх діяльності.

В Україні, з урахуванням принципів і стандартів Світової організації торгівлі (СОТ) та Європейського Союзу (ЄС), які вимагають забезпечення вільної і недискримінаційної торгівлі та рівних умов для конкуренції, важливе значення мають неадресні горизонтальні програми субсидування. До них входять:

- Державна підтримка доконкурентної науково-дослідної діяльності підприємств.
- Послуги в сфері маркетингу, які включають проведення маркетингових досліджень для надання національним виробникам інформації про зовнішні ринки збуту.
- Сприяння впровадженню міжнародних стандартів якості.
- Розвиток інфраструктури, що обслуговує виробництво та експорт.
- Навчання і перекваліфікація працівників.
- Підтримка малого бізнесу.
- Впровадження нових стандартів охорони довкілля підприємствами.

Ці програми сприяють зміцненню конкурентоспроможності національної економіки та забезпечують більш ефективний розвиток промисловості.

Підвищення інноваційного потенціалу металургійної промисловості України може бути реалізоване через наступні заходи:

- Скорочення застарілих виробничих потужностей, зокрема ліквідація морально і фізично зношених установок, таких як мартенівський переділ. Сталеливарне виробництво є ключовим напрямком розвитку вітчизняної металургії, оскільки тут зосереджено найбільше можливостей для збільшення доданої вартості і оптимізації структури гірничо-металургійного комплексу України.
- Забезпечення тісної координації всіх етапів інноваційного процесу — від наукових і конструкторських розробок до виходу на ринок нової металопродукції з високою доданою вартістю.

- Створення інноваційної інфраструктури в Україні, такої як технопарки, технополіси, бізнес-інкубатори і науково-технологічні центри, що відповідали б сучасним ринковим вимогам. Це дозволило б організувати завершений цикл інноваційної діяльності в металургії — від розробки до впровадження нововведень у виробництво.

- Стимулювання розвитку спеціалізованих міні-металургійних заводів, які здатні випускати продукцію з високою доданою вартістю малими партіями. Це може включати виробництво спеціальних сталей, титанових сплавів, алюмінієвої фольги та нових видів цирконієвої продукції, зокрема для енергоустановок.

Загальний підхід країн ЄС до політики державної допомоги регламентується законодавством ЄС, зокрема Римським договором про заснування Європейського співтовариства. У ньому зазначено, що будь-яка державна допомога принципово не відповідає правилам спільного ринку, оскільки вона негативно впливає на ефективність використання ресурсів і перешкоджає вільній конкуренції, створюючи загрози для єдності ринку ЄС. Однак у Римському договорі визначено чотири види допустимої державної допомоги:

- Підтримка економічного розвитку територій з низьким рівнем життя або високим безробіттям.

- Допомога для реалізації проектів, що мають спільні європейські інтереси або покращують ситуацію в країнах-членах під час економічних труднощів.

- Допомога для розвитку окремих видів господарської діяльності в певних регіонах, за умови, що вона не негативно вплине на торгівлю між країнами-членами.

- Допомога для популяризації культури та охорони культурної спадщини, якщо вона не впливає на умови торгівлі та конкуренцію, і не загрожує спільним інтересам.

### 1.3. Методологічні підходи до формування стратегії інноваційного розвитку

Інноваційну стратегію можна визначити як злагоджений комплекс дій, спрямованих на створення умов для стійкого виживання і розвитку підприємства на ринку через розробку та впровадження інновацій. Основні завдання цієї стратегії включають:

- Ефективний розподіл і використання ресурсів та можливостей, які необхідні для інноваційного розвитку та діяльності.
- Адаптація до змін у зовнішньому середовищі шляхом пошуку нових способів реалізації потенціалу підприємства, а також коригування внутрішніх можливостей відповідно до зовнішніх умов, що виникають на ринку.

У науковій та методичній літературі найбільш розповсюдженим є системний підхід до визначення інноваційної стратегії, коли вона розглядається як складова частина корпоративної стратегії розвитку підприємства або як елемент загальної соціально-економічної стратегії. При цьому інноваційна стратегія доповнює інші функціональні стратегії, зокрема стратегії збуту, виробництва, управління кадрами та фінансів.

Формування стратегії інноваційного розвитку металургійного підприємства є складним процесом, що вимагає використання різноманітних методів і інструментів. Оскільки металургія є однією з найстаріших і найбільш енергоємних галузей, вона потребує постійного оновлення технологій для підвищення ефективності, зменшення негативного впливу на довкілля та забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку.

Основні методологічні підходи:

#### 1. Стратегічний аналіз SWOT.

SWOT - аналіз - це фундаментальний інструмент стратегічного планування, який дозволяє підприємству оцінити свої внутрішні сильні сторони та слабкі місця, а також зовнішні можливості та загрози.

Сильні сторони (Strengths): технологічні можливості, досвід персоналу, бренд, фінансова стабільність.

Слабкі сторони (Weaknesses): застаріле обладнання, нестача кваліфікованих кадрів, високі витрати на енергоносії.

Можливості (Opportunities): нові ринки, поява нових технологій, зміна державної політики.

Загрози (Threats): конкуренція, зміна цін на сировину, посилення екологічних вимог.

## 2. Портерів аналіз п'яти сил.

Цей метод дозволяє оцінити конкурентне середовище галузі та визначити ступінь привабливості ринку.

Конкуренція. Аналізується інтенсивність конкуренції між існуючими гравцями на ринку, їхні стратегії, частки ринку та бар'єри для входу нових гравців.

Потенційні нові конкуренти. Оцінюється ймовірність появи нових конкурентів на ринку, а також бар'єри для їх входу (високі капіталовкладення, необхідність отримання ліцензій).

Потужність постачальників. Аналізується залежність підприємства від постачальників сировини та обладнання. Чим менше постачальників і чим більша їхня концентрація, тим більша їхня влада.

Потужність покупців. Оцінюється вплив покупців на ціноутворення та вимоги до якості продукції. Великі покупці мають більшу переговорну силу і можуть диктувати свої умови.

Загроза появи замінників. Аналізується можливість заміни продукції підприємства іншими товарами або послугами.

## 3. Метод сценаріїв.

Цей метод дозволяє розробити кілька альтернативних сценаріїв розвитку подій, враховуючи різні фактори невизначеності. Сценарії можуть бути оптимістичними, песимістичними та найбільш ймовірними.

Сценарії для металургії. Зміна цін на сировину, зміна попиту на металопродукцію, поява нових технологій, посилення екологічних вимог, політична нестабільність.

Переваги методу. Дозволяє підготуватися до різних варіантів розвитку подій, розробити різні стратегії для кожного сценарію.

#### 4. Метод Дельфі.

Це метод експертного опитування, який дозволяє отримати колективну думку фахівців з різних галузей щодо перспектив розвитку галузі.

Експерти. Залучаються фахівці з металургії, економіки, маркетингу, екології.

Анонімність. Експерти відповідають на запитання анонімно, що дозволяє уникнути впливу авторитетів і отримати більш об'єктивні результати.

#### 5. Морфологічний аналіз.

Цей метод дозволяє систематично досліджувати всі можливі комбінації різних факторів і параметрів, що впливають на розробку нового продукту або процесу.

Матриця морфологічного аналізу. Створюється матриця, в рядках якої вказані фактори, а в стовпцях - можливі варіанти їх реалізації.

Генерація ідей. Аналіз всіх можливих комбінацій дозволяє генерувати нові ідеї і рішення.

#### 6. Метод балансових показників (BSC).

BSC - це система управління, яка дозволяє оцінювати ефективність діяльності підприємства за допомогою системи ключових показників ефективності (KPI).

KPI для металургії. Продуктивність обладнання, собівартість продукції, енергоємність виробництва, частка нової продукції в загальному обсязі виробництва, рівень відходів виробництва.

Перспективи. Фінансова, клієнтська, внутрішня та інноваційна.

#### 7. Метод аналізу цінності.

Цей метод дозволяє визначити, які характеристики продукту або процесу є найбільш важливими для клієнта і скільки він готовий за них платити.

Карта цінності. Візуалізація взаємозв'язків між характеристиками продукту і їхньою цінністю для клієнта.

## Висновки до розділу 1

Перший розділ роботи присвячений теоретичним аспектам інноваційного розвитку підприємств, зокрема в металургійній галузі. У ньому розглянуто визначення інновацій та інноваційного розвитку, а також структурні компоненти інноваційної системи та основні напрямки інноваційного прогресу підприємств. Особливу увагу приділено специфіці інноваційного розвитку металургійних компаній, виявляючи ключові проблеми та потенційні можливості.

З аналізу випливає, що інновації виступають основним чинником, який забезпечує конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах. Для успішного впровадження інновацій у металургійних компаніях необхідний комплексний підхід, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Внутрішні елементи включають технологічні оновлення, вдосконалення виробничих процесів, а також розвиток людських ресурсів через підвищення кваліфікації працівників та створення сприятливого клімату для інновацій. Зовнішні фактори, у свою чергу, включають державну підтримку інноваційних ініціатив, сприяння науковим дослідженням, а також партнерство з науковими та освітніми установами.

Також важливо відзначити, що в умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій, металургійним підприємствам варто зосередитися на сталому розвитку. Це передбачає не лише впровадження новітніх технологій, а й дотримання екологічних норм, що стане ще одним важливим аспектом їхньої конкурентоспроможності. Успішна реалізація інноваційних стратегій

вимагає активного залучення всіх учасників процесу, включаючи державу, бізнес та наукове співтовариство.



## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

2.1. Загальна характеристика ПАТ «Інтерпайп НТЗ» та оцінка виробничо-господарської діяльності

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД" є правонаступником ВІДКРИТОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД», яке в свою чергу, є правонаступником Відкритого Акціонерного Товариства "Нижньодніпровський трубопрокатний завод", що було створено шляхом реорганізації орендного підприємства «Нижньодніпровський трубопрокатний завод імені Карла Лібкнехта» згідно з Установчим договором від 28 грудня 1994 року №72-АТ між Фондом державного майна України та організацією орендарів Нижньодніпровського трубопрокатного заводу імені Карла Лібкнехта, відповідно до Закону України «Про приватизацію майна державних підприємств» та Декрету Кабінету Міністрів України №57-93 від 20 травня 1993 року «Про приватизацію цілісних майнових комплексів державних підприємств та їхніх підрозділів, зданих в оренду». Основна інформація наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

#### Основні відомості підприємства

Повна назва	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД»
	PUBLIC JOINT STOCK COMPANY «INTERPIPE NIZHNEDNEPROVSKY TUBE ROLLING PLANT»
Скорочена назва	ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»
	PJSC «INTERPIPE NTRP»

## Продовження табл. 2.1

Місцезнаходження	м. Дніпро, вул. Столетова, 21, 49081, Україна.
Тип акціонерного товариства	публічне
Основні види діяльності	24.20 Виробництво труб, порожнистих профілів і фітінгів зі сталі 24.10 Виробництво чавуну, сталі, феросплавів 85.32 Професійно –технічна освіта
Продукція	Трубу сталеві безшовні гарячедеформовані
	Труби обсадні та муфти до них
	Труби підшипникові
	Суцільнокатані залізничні колеса
	Залізничні осі та колісні пари
	Залізничні бандажі
	Колісні центри
	1200 типорозмірних безшовних труб
	Заготовки тягових шестерень
	100 типорозмірів цільнокатаних залізничних коліс
	Труби безшовні холоднокатані загального призначення
Матеріально-технічна база: 3 виробничі цехи з випуску сталевих труб, які складають	2 волочильні стани
	2 установки з пілігримовими станами
	Стани холодного періодичного подовження прокату труб
	Трубопрокатний агрегат ТПА-140 з двома станами подовжнього прокату
	Установка з трьохвалковим розкатним станом

ПАТ «Інтерпайп НТЗ» входить до складу вертикально-інтегрованої компанії Інтерпайп, схема якої представлена на рис. 2.1. Завод Інтерпайп НТЗ належить до трубного і залізничного дивізіонів компанії отримуючи напівфабрикати від Інтерпайп Сталь.

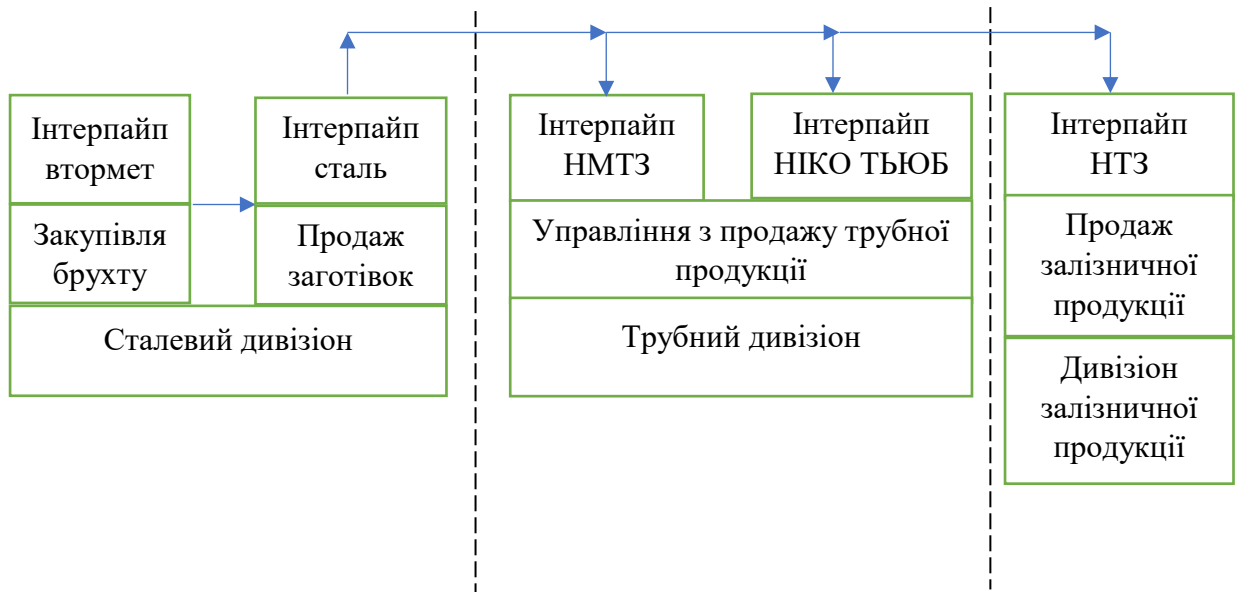


Рис. 2.1 Структура ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Процес виробництва в компанії Інтерпайп можна описати наступним чином: спочатку, компанія Інтерпайп Втормет займається збором та обробкою металобрухту в різних регіонах України. Після цього, брухт з майданчиків Втормет постачається на завод Інтерпайп Сталь, де за допомогою електродугової печі з брухту, чавуну, феросплавів та вогнетривів отримується рідка сталь. Ця рідка сталь розливається на машині безперервного розливу стаді (МНЛЗ), що призводить до формування круглої заготовки. Після цього напівфабрикат може бути направлений на продаж або на подальшу переробку на заводах, таких як Інтерпайп НТЗ, НМТЗ та НІКО ТЬЮБ.

Перехід на дивізіональну структуру відбувся на початку 2018 року. Ця операційна модель дозволяє керівництву стратегічно керувати розвитком кожного дивізіону, оскільки обробка одного замовлення може залучати декілька заводів кінцевої продукції. На корпоративному рівні було створено Центр технічних компетенцій, відповідальний за управління якістю, інвестиціями та дослідженнями та розвитком (R & D). Завданням єдиного сервісного центру є управління фінансами, закупівлями, логістикою, управлінням людськими ресурсами, правовим забезпеченням, економічною безпекою, комунікаціями та адміністративним забезпеченням [10].

Оцінка виробничо-господарської діяльності.

Обсяг виробництва зазначено в табл. 2.2 і реалізації продукції в табл. 2.3 підвищення її якості безпосередньо впливають на величину витрат, прибуток і рентабельність підприємства.

Таблиця 2.2

## Обсяг виробництва

Найменування продукції	2018 рік (тис. т)	2019 рік (тис. т)	2020 рік (тис. т)	2021 рік (тис. т)
Труби безшовні гарячедеформовані для котлів високого тиску	0.527	2.484	0.416	0.091
Труби безшовні гарячедеформовані підшипникові	0.081	0.208	0.142	0.066
Труби сталеві безшовні гарячедеформовані	118.903	97.350	96.192	24.477
Труби обсадні та муфти до них	143.523	101.574	31.529	9.606
Труби безшовні холоднодеформовані підшипникові	0.113	0.011	0.033	0.041
Труби сталеві безшовні холоднодеформовані	16.792	17.513	14.494	4.390
Труби сталеві безшовні холодноотягнуті підвищеної точності	1.192	0.956	1.340	0.148
Колеса	133.920	193.765	175.924	155.747
Бандажі	3.122	1.961	2.642	2.110
Осі для колісних пар	7.535	9.630	10.197	11.690
Всього	425.706	425.453	332.909	208.366

Таблиця 2.3

## Обсяг реалізації продукції

Найменування продукції	2018		2019		2020		2021	
	Обсяг (тис. т)	Сума (тис. грн)	Обсяг (тис. т)	Сума (тис. грн)	Обсяг (тис. т)	Сума (тис. грн)	Обсяг (тис. т)	Сума (тис. грн)
Всього по підприємству	416.95	13664542.06	387.61	14625614.0	270.8	9471574.00	195.66	8225588.00
Колесопрокатний цех	135.11	4447945.89	142.69	6885515.95	111.26	4754490.62	133.28	5178765,52
Колеса	132.23	4349726.99	140.03	6770643.41	109.13	4670661.48	130.91	5028189.69
Кільця і бандажі	2.89	98218.90	2.66	114872.54	2.13	83829.15	2.37	150575.83
Труби всього	272.39	8446301.65	229.71	6647037.36	141.78	3198879.71	40.15	1026264.55
Трубний №3	34.76	1040472.41	33.32	1045326.49	31.10	829201.36	8.59	246071.80
Трубний №4	185.84	6159227.48	145.20	4437583.02	70.85	1617956.30	21.25	570669.86
Трубний №5	51.79	1246601.76	51.19	1164127.85	39.83	751722.06	10.31	209522.88
Ремонтно-механічний цех	9.44	346184.11	15.21	598678.87	17.85	895305.06	22.24	1217195.14
Осі для колісних пар	6.35	193986.11	6.96	224285.84	7.03	252774.61	7.04	275965.84
Колісні пари	3.08	152198.00	8.25	374393.03	10.82	642530.45	15.20	941229.30
Допоміжна реалізація	413	600.41	-	481999.95	-	608214.52	-	499842.14
Соціальна сфера	-	10510.00	-	12381.88	-	14684	-	17696.82

Частка реалізації продукції підприємства по регіонах дальнього і ближнього зарубіжжя за 2019 рік склала 46,0%.

Частка реалізації продукції підприємства по регіонах дальнього і ближнього зарубіжжя за 2020 рік склала 49,6%.

Частка реалізації продукції підприємства по регіонах дальнього і ближнього зарубіжжя за 2021 рік склала 68,3%.

Проведемо аналіз фінансового стану ПАТ «Інтерпайп НТЗ» та визначимо основні показники, які впливають на його

конкуентоспроможність. Для цього ми скористаємося офіційною фінансовою звітністю [11]. Основні показники економічної діяльності ПАТ «Інтерпайп НТЗ» за 2019-2021 роки (звітування на кінець кожного року), приведено в табл. 2.4. Додатки А, Б, В.

Таблиця 2.4

## Основні показники економічної діяльності

	2018	2019	2020	2021
Виручка від реалізації продукції	13 664 542	14 624 632	9 470 237	8 225 588
Собівартість продукції	10 408 619	9 584 769	6 803 259	7 486 179
Чистий дохід	1 027 889	3 562 297	2 239 518	- 237 307
Середня кількість робітників	4 793	4639	4090	2179

Для візуалізації показників господарської діяльності ПАТ «Інтерпайп НТЗ» наведено рис. 2.2.

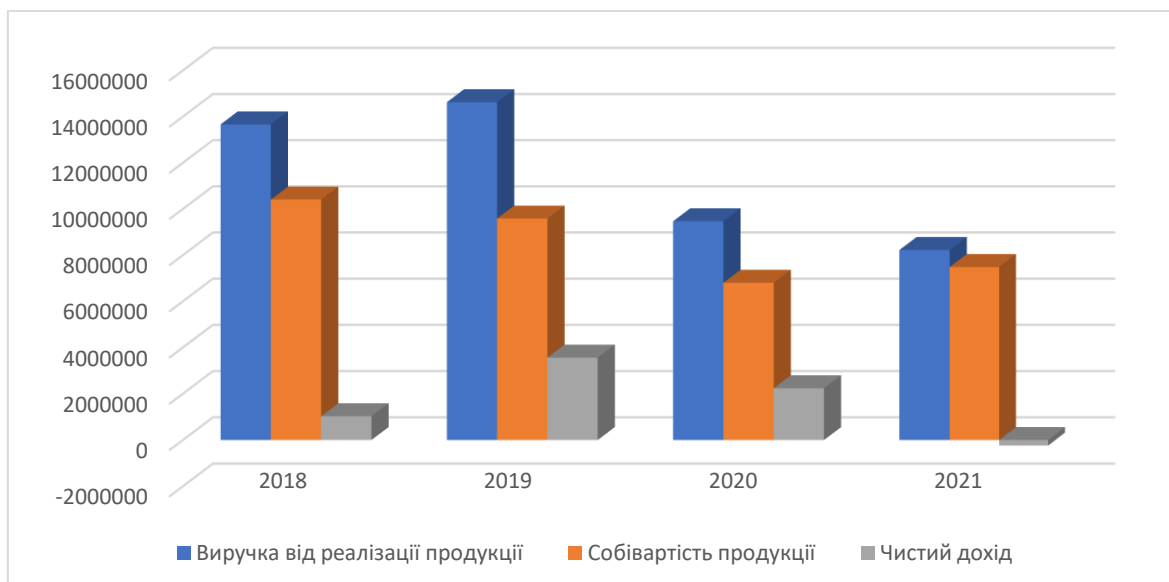


Рис. 2.2 Показники господарської діяльності

За 2019 рік активи товариства в порівнянні з початком року збільшилися на 2,8 млрд. грн. (15%), їх вартість склала 21 917 млрд. грн.

Основне збільшення відбулося за рахунок зростання необоротних активів, запасів та інших оборотних активів.

За 2020 рік активи товариства в порівнянні з початком року зменшились на 2,2 млрд. грн. (10%), їх вартість склала 18,5 млрд. грн. Основне зменшення відбулося за рахунок зменшення оборотних активів, а саме дебіторської заборгованості.

За 2021 рік активи товариства в порівнянні з початком року зменшились на 0,7 млрд. грн. (10%), їх вартість склала 17,8 млрд. грн. Основне зменшення відбулося за рахунок зменшення необоротних та оборотних активів, а саме основних засобів, запасів сировини, готової продукції та незавершеного виробництва, що в свою чергу пов'язано з реорганізацією Товариства.

Проаналізувавши табл. 2.4 та рис. 2.2 можна дійти до висновку, що:

- виручка від реалізації продукції протягом 2018-2021 років демонструє мінливу динаміку. Найбільше зростання спостерігалось у 2019 році, а найбільше падіння - у 2020 році;

- собівартість продукції протягом 2018-2021 років також демонструє мінливу динаміку. Найбільше падіння спостерігалось у 2020 році, а найбільше зростання - у 2021. У 2021 році погіршення фінансового результату пов'язане із падінням обсягів реалізації продукції на внутрішньому ринку та на ринку країн СНД, викликаним, в тому числі, зменшенням ділової активності в регіоні внаслідок пандемії COVID-19 та запровадженням карантинних та обмежувальних заходів.

Загальний обсяг активів ПАТ «Інтерпайп НТЗ» впродовж 2018-2021 рр. наведемо у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Загальний обсяг активів

Показники тис. грн	Роки				Темпи росту		
	2018	2019	2020	2021	2019/20 18	2020/20 19	2021/20 20
Необоротні активи	3483486	4115335	4210606	357339	18,1%	2,3%	-15,1%
Оборотні активи	1558406 8	1658915 3	1430786 9	1420257 0	6,5%	-17,4%	-0,7%
Усього активів	1906761 4	2070448 8	1851847 5	1777790 9	8,6%	-10,6%	-4,0%
Середньоріч на величина активів	17 114 4 10	19 886 0 51	19 611 4 81	18 148 1 92	16.17%	-1.38%	-7.45%
Середньоріч на величина основних засобів	2 997 48 3	3 260 80 2	3 727 56 4	3 663 38 2	8.77%	14.36%	-1.72%

Темпи росту активів підприємства розраховуються за формулою (2.1):

$$\text{Темп зросту (\%)} = ((\text{Значення активу в кінці періоду} - \text{Значення активу на початку періоду}) / \text{Значення активу на початку періоду}) * 100 \quad (2.1)$$

Розрахунок темпів зросту необоротних активів:

$$ТЗ(\%) \left( \frac{2019}{2018} \right) = \frac{4115335 - 3483486}{3483486} * 100 = 18.1$$

$$ТЗ(\%) \left( \frac{2020}{2019} \right) = \frac{4210606 - 4115335}{4115335} * 100 = 2.3$$

$$ТЗ(\%) \left( \frac{2021}{2020} \right) = \frac{357339 - 4210606}{357339} * 100 = -15.1$$

Розрахунок темпів зросту оборотних активів:

$$ТЗ(\%) \left( \frac{2019}{2018} \right) = \frac{16589153 - 15584068}{15584068} * 100 = 6.5$$

$$ТЗ(\%) \left( \frac{2020}{2019} \right) = \frac{14307869 - 16589153}{16589153} * 100 = -17.4$$

$$ТЗ(\%) \left( \frac{2021}{2020} \right) = \frac{14202570 - 14307869}{14307869} * 100 = -0.7$$

Розрахунок темпів зросту активів

$$ТЗ(\%) \left( \frac{2019}{2018} \right) = \frac{20704488 - 19067614}{19067614} * 100 = 8,6$$

$$ТЗ(\%) \left( \frac{2020}{2019} \right) = \frac{18518475 - 20704488}{20704488} * 100 = -10.6$$



$$ТЗ(\%) \left( \frac{2021}{2020} \right) = \frac{17777909 - 18518475}{18518475} * 100 = -4$$

Темпи росту необоротних активів були мінливими протягом 2018-2021 років. Найбільше зростання спостерігалось у 2019 році, а найбільше падіння - у 2021 році. Це пов'язано з інвестиціями в нове обладнання та інші необоротні активи у 2019 році, а також з продажом або списанням необоротних активів у 2021 році.

Темпи росту оборотних активів також були мінливими протягом 2018-2021 років. Найбільше зростання спостерігалось у 2019 році, а найбільше падіння - у 2020 році.

Темпи росту загальних активів були мінливими протягом 2018-2021 років. Найбільше зростання спостерігалось у 2019 році, а найбільше падіння - у 2021 році. Ці темпи росту відображають сукупний вплив на необоротні та оборотні активи.

## 2.2. Оцінка поточної стратегії інноваційного розвитку підприємства

Оцінка поточної стратегії інноваційного розвитку ПАТ «Інтерпайп НТЗ» передбачає аналіз кількох ключових аспектів, таких як інвестування в новітні технології, науково-дослідні роботи, удосконалення виробничих процесів, а також інтеграція інновацій у бізнес-модель компанії. Оскільки підприємство є одним з основних виробників трубної продукції, інноваційний розвиток є важливим фактором для підтримки конкурентоспроможності та зростання на ринку.

Інвестиції в технологічні інновації та модернізацію виробництва.

ПАТ «Інтерпайп НТЗ» активно інвестує в модернізацію своєї виробничої інфраструктури, що дає змогу значно підвищити ефективність та знизити витрати на виробництво. Серед ключових інноваційних кроків:

1. Впровадження сучасних систем управління виробничими процесами, таких як MES (система управління виробництвом) та ERP (система управління підприємством), дозволяє оптимізувати управлінські функції,

зменшити людський фактор та забезпечити більш високий рівень точності і контролю на всіх етапах виробництва.

2. Встановлення новітніх енергозберігаючих технологій, таких як інтелектуальні системи управління енергоспоживанням, сприяє зниженню витрат на енергоресурси та зменшенню екологічного навантаження на навколишнє середовище.

3. Впровадження нових виробничих ліній та оновлення застарілого обладнання дозволяє підвищити якість продукції, а також знизити її собівартість завдяки використанню більш ефективних технологічних процесів.

Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР).

ПАТ «Інтерпайп НТЗ» має власні науково-дослідні підрозділи, які займаються розробкою нових видів продукції, а також удосконаленням існуючих технологічних процесів. Це дозволяє компанії забезпечувати високу якість продукції, що відповідає потребам ринку, а також оперативно адаптуватися до нових вимог.

Підприємство активно співпрацює з українськими та міжнародними науковими установами, що дозволяє отримувати доступ до новітніх технологій та інноваційних розробок, а також сприяє розвитку галузі в цілому.

Наявність власних патентів на розроблені технології та нові види продукції свідчить про високий рівень інноваційної діяльності компанії та її здатність до технологічних проривів у трубній промисловості.

Інновації, що впроваджуються на ПАТ «Інтерпайп НТЗ», виходять за межі технологічних оновлень і охоплюють усі аспекти управління та бізнес-процесів:

1. Впровадження сучасних підходів до управління виробничими та логістичними процесами, таких як Lean-підхід, дозволяє підвищити гнучкість і швидкість реагування на зміни на ринку. В результаті компанія може швидше адаптуватися до змінних умов попиту та скорочувати час виробничих циклів.

2. Впровадження інформаційних систем для автоматизації управління запасами, планування виробництва, управління фінансами та персоналом дозволяє значно підвищити ефективність всіх бізнес-процесів та скоротити витрати.

3. Враховуючи нові вимоги споживачів, компанія активно розвиває онлайн-платформи для взаємодії з клієнтами та автоматизацію процесів замовлення продукції. Це також сприяє більш точному прогнозуванню потреб ринку та покращенню взаємодії з кінцевими споживачами.

Екологічні та соціальні інновації.

Інноваційний розвиток ПАТ «Інтерпайп НТЗ» не обмежується лише технологіями виробництва, а також включає екологічні та соціальні ініціативи. Впровадження технологій, що знижують вплив виробництва на навколишнє середовище, таких як системи очищення води та повітря, енергоефективні технології, а також переробка відходів виробництва. ПАТ «Інтерпайп НТЗ» активно працює над дотриманням міжнародних екологічних та соціальних стандартів, таких як ISO 14001, що дозволяє не тільки знижувати вплив на природу, але й підвищувати конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку.

Ризики та можливості для подальшого розвитку.

Основними ризиками для компанії є висока конкуренція на внутрішньому та міжнародному ринку, зміни в регуляторному середовищі, коливання цін на сировину, а також економічна нестабільність у країнах основних ринків збуту.

Проте існують значні можливості для подальшого розвитку, зокрема через впровадження новітніх технологій, розвиток нових ринків збуту, а також вдосконалення екологічних процесів і технологій. Успішна реалізація інновацій дозволяє ПАТ «Інтерпайп НТЗ» зміцнити свої позиції на ринку і продовжувати зростання.

Стратегія інноваційного розвитку ПАТ «Інтерпайп НТЗ» є досить амбітною і спрямована на значні покращення у виробничих процесах,

підвищення енергоефективності, зниження витрат, а також адаптацію до вимог ринку і соціальних трендів. Впровадження нових технологій, вдосконалення організаційних процесів, розширення науково-дослідної діяльності, а також активна екологічна політика допомагають компанії залишатися конкурентоспроможною на світовому ринку. Однак для досягнення максимального ефекту важливо продовжувати інвестувати в інновації та адаптувати стратегію до змінних економічних і технологічних умов.

### 2.3. Аналіз конкурентного середовища та ринкових умов

Аналіз конкурентного середовища та ринкових умов є важливим елементом стратегічного планування для ПАТ «Інтерпайп НТЗ». Ринок трубної продукції є складним і висококонкурентним, що вимагає від підприємства постійної адаптації до змінних економічних, технологічних та політичних умов. Оцінка конкурентного середовища допомагає визначити можливості та загрози, з якими стикається компанія, а також дозволяє виявити конкурентні переваги і слабкі місця.

ПАТ «Інтерпайп НТЗ» працює на ринку трубної продукції, який є важливою складовою металургійної галузі. Попит на трубку продукцію, зокрема для нафтогазової та енергетичної інфраструктури, визначається розвитком інфраструктурних проєктів, таких як будівництво нових трубопроводів, а також модернізація існуючих. Однак ринок зазнає впливу кількох факторів:

- Коливання цін на сировину. Вартість основних сировинних матеріалів, таких як сталь, енергоносії, металеві сплави та інші компоненти, значно впливає на собівартість продукції, що може змінювати ціни на готову продукцію.

- Попит на інноваційні та спеціалізовані продукти. У той же час зростає потреба в нових типах труб з підвищеними характеристиками, таких

як трубопроводи для високих температур і тисків, а також для використання в агресивних середовищах.

ПАТ «Інтерпайп НТЗ» стикається з жорсткою конкуренцією як на внутрішньому ринку України, так і на міжнародному ринку. Основними конкурентами є великі державні та приватні металургійні компанії, які мають значні виробничі потужності та ресурси для інвестування в нові технології.

Основними конкурентами ПАТ «Інтерпайп НТЗ» на території України є:

- ТОВ «Інтерпайп НІКО ТЬЮБ», місто Нікополь, проспект Трубників, 56.
- «ДМЗ Комінмет», місто Дніпро, вулиця Яхненківська, 7.
- «Трубосталь», місто Коростень, вулиця Шатрищанська, 65.
- «Сентравіс», місто Нікополь, проспект Трубників, 56.
- ДТЗ «Славсант», місто Павлоград, вул. Харківська, 15-Д.

Основними конкурентами ПАТ «Інтерпайп НТЗ» на світовому ринку є:

- Bonatrans, місто Bohumín, Чехія.
- Lucchini, місто Lovere, Італія.
- Valdunes, місто Trith-Saint-Léger, Франція.
- Maanshan, місто Мааньшань, Китай.
- Taiyuan, місто Тайюань, Китай.
- Kardemir, місто Карабюк, Туреччина.

Основні ринки збуту продукції по сегментам.

Сегмент трубної продукції.

Основну частку в структурі продажів і доходів трубного бізнес - сегменту та величини прибутку займають безшовні труби, що включають труби для буріння (ОСТГ - Oil Country Tubular Goods - трубні вироби нафтопромислового сортаменту), лінійні труби (основні сфери використання - будівництво, промисловість, машинобудування, трубопровідна інфраструктура і тощо) та механічні труби (основні сфери застосування - машинобудування, енергетика і тощо).

Ключовими стратегічними факторами розвитку сегменту сталевих труб для Групи є продуктова і географічна диверсифікація Структура постачання

сталевій трубній продукції Групи є загалом збалансованою і включає 5 ключових регіональних ринки: Європа, Америка, Україна, Близький Схід та Північна Африка, Центральна Азія. Ключовим аспектом є розширення продуктового і географічного портфелів, а саме:

- збільшення питомої ваги у портфелі продажів продуктів з високою додатковою вартістю, таких як лінійка OCTG продуктів та механічні труби, особливо на ринках Північної Америки (США), Близького Сходу та Північної Африки;

- залучення нових клієнтів у Європі (розвиток регіонів Північної Європи та Скандинавії), Близького Сходу та Північної Африки та США у сегменті OCTG шляхом постійної роботи над розширенням портфелю потенційних кінцевих споживачів через виконання кваліфікаційних вимог для регулярної участі у тендерах та аукціонах у міжнародних нафтових компаніях. Водночас, в Україні стратегічною ціллю є сприяння відбудові країни та її промисловості шляхом пропозиції максимально широкої лінійки трубної продукції для будівництва, а також підтримка національної стратегії енергонезалежності та видобутку власної нафти та газу.

Сегмент зварних труб, в якому виготовляються круглі та профільні труби, займає незначну частку в структурі продажів і доходів, і не є стратегічним для групи.

Сегмент залізничної продукції.

Номенклатура продукції включає колеса, осі, колісні пари та бандажі для вантажного і пасажирського сегменту, локомотивів.

Ключовими стратегічними факторами розвитку сегменту залізничної продукції для Групи є географічна диверсифікація.

Група виділяє 4 основних ринки для своєї продукції: Україна, Європа, Далеке Зарубіжжя (Rest of the World, ROW) та СНД.

- На вітчизняному ринку основний фокус полягає в безперебійному постачанні якісної продукції для оновлення та ремонту парку вагонів державних та приватних операторів, підтримці у відновленні країни та

забезпеченню збільшення обсягів вантажних перевезень та товарообігу. Група також працює над вдосконаленням технічних параметрів та пропозиції на ринку більш інноваційних продуктів.

– У Європі фокус Групи направлений на збільшення продажів нових продуктів: пасажирських коліс, колісних пар та входження до нових сегментів спеціальних коліс для замовлень з особливими умовами використання.

– На теренах Далекого Зарубіжжя основний фокус на географічній експансії: у Північній Америці (на ринку вантажних коліс у США) та Азії (в першу чергу на ринку Індії).

– У зв'язку із військовими діями доступний ринок СНД значно скоротився, тому Група була вимушена прискорити процес переорієнтування виробництва для збільшення постачання коліс та колісних пар на ринки Європи та інших регіонів.

Сегмент сталі.

Бізнес - сегмент заготівлі та переробки металобрухту і виробництва з нього сталі є основою вертикальної інтеграції Групи. Сегмент виробництва сталі виконує стратегічне завдання допоміжного по забезпеченню круглою сталевую заготовкою інших двох бізнес—сегментів Групи — виробництва трубної та залізничної продукції та дозволяє досягти наступних конкурентних переваг:

- контроль та мінімізація витрат від закупівлі брухту до виробництва готової продукції;
- контроль та управління якістю на всіх ключових ланках, які формують властивості кінцевого продукту;
- контроль та управління викидами забруднюючих речовин;
- можливість відносно швидкої розробки нових продуктів для ринку, які включають комплексні рішення у виді нових марок сталей та технології виробництва кінцевого продукту, що значно сприяє стратегічним цілям трубного та залізничного сегментів по виробництву продуктів високої доданої вартості. Постачання сталеві заготовки на зовнішній ринок не є

стратегічним продуктом для Групи і відбувається в ситуативних обсягах деяким клієнтам в Європі та Азії в залежності від ринкової кон'юнктури та планів виробництва у трубному та залізничному бізнес - сегментах Групи.

Виконаємо аналіз SWOT та розглянемо конкурентні переваги та недоліки підприємства ПАТ «Інтерпайп НТЗ». SWOT-аналіз є зручним інструментом управління, оскільки дозволяє зрозуміти ситуацію, в якій знаходиться об'єкт дослідження, зазначено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## SWOT-аналіз підприємства «ПАТ Інтерпайп НТЗ»

Сильні сторони Компанії	Можливості компанії у зовнішньому середовищі
Відома торговельна марка Кваліфікований Сервісний центр Дилерські договори з відомими заводами Ринкова структура відділу продажів Менеджер з персоналу півроку тому знайшов Директора з продажу, який за 6 місяців збільшив продажі на 60%. Наявність власної інфраструктури та матеріальних активів Адаптивність під кожного клієнта і можливість реалізації спец замовлень	Поліпшення сервісу і скорочення часу на обслуговування Можливість вузької спеціалізації Розвиток корпоративних клієнтів і нових галузей споживачів Інтеграція з виробниками Щільна інтеграція з заводами та отримання великих знижок Збільшення рентабельності, контроль над витратами Створення нового бізнесу з оренди техніки Впровадження CRM
Слабкі сторони компанії	Загрози зовнішнього середовища для бізнесу
Проблеми з якістю (якість нижче середнього) Брак обігових коштів для закупівлі сировини Амортизаційний знос обладнання Застарілість інфраструктури Чутливість стратегії до операційної діяльності Слабо розвинена інформаційна база	Нестабільність курсу долару (закупівельні ціни прив'язані до USD а продають у гривнях) (прогноз курсу долара) Відбувається зміна політики постачальників Високий рівень конкуренції на ринку Щодо низька якість продукції Непостійний ринок збуту Загроза військового стану в країні

Згідно з проведеним SWOT-аналізом, підприємство ПАТ «Інтерпайп НТЗ» має як сильні сторони, так і значні слабкості. Компанія має потенціал для розвитку, але для досягнення стійкого успіху необхідно вжити ряд заходів щодо усунення існуючих проблем та посилення конкурентних переваг.



## 2.4. Сильні та слабкі сторони інноваційної стратегії підприємства

Інноваційна стратегія ПАТ «Інтерпайп НТЗ» є одним з ключових елементів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії, а також її адаптації до швидко змінюваного ринкового середовища. Завдяки впровадженню інноваційних технологій, підприємство здатне підвищувати ефективність виробництва, знижувати витрати, поліпшувати якість продукції та розширювати асортимент. Однак, як і в будь-якій стратегії, існують як сильні, так і слабкі сторони, які варто розглянути для подальшого вдосконалення підходів до інновацій.

На основі виявлення стратегії ПАТ «Інтерпайп НТЗ» було розроблено корпоративну філософію управління підприємством, що відповідає вимогам щодо формулювання ефективної місії [16], загальносвітовим тенденціям корпоративного управління та результатам фінансового аналізу. Схематично сформулюємо стратегію на рис. 2.3.

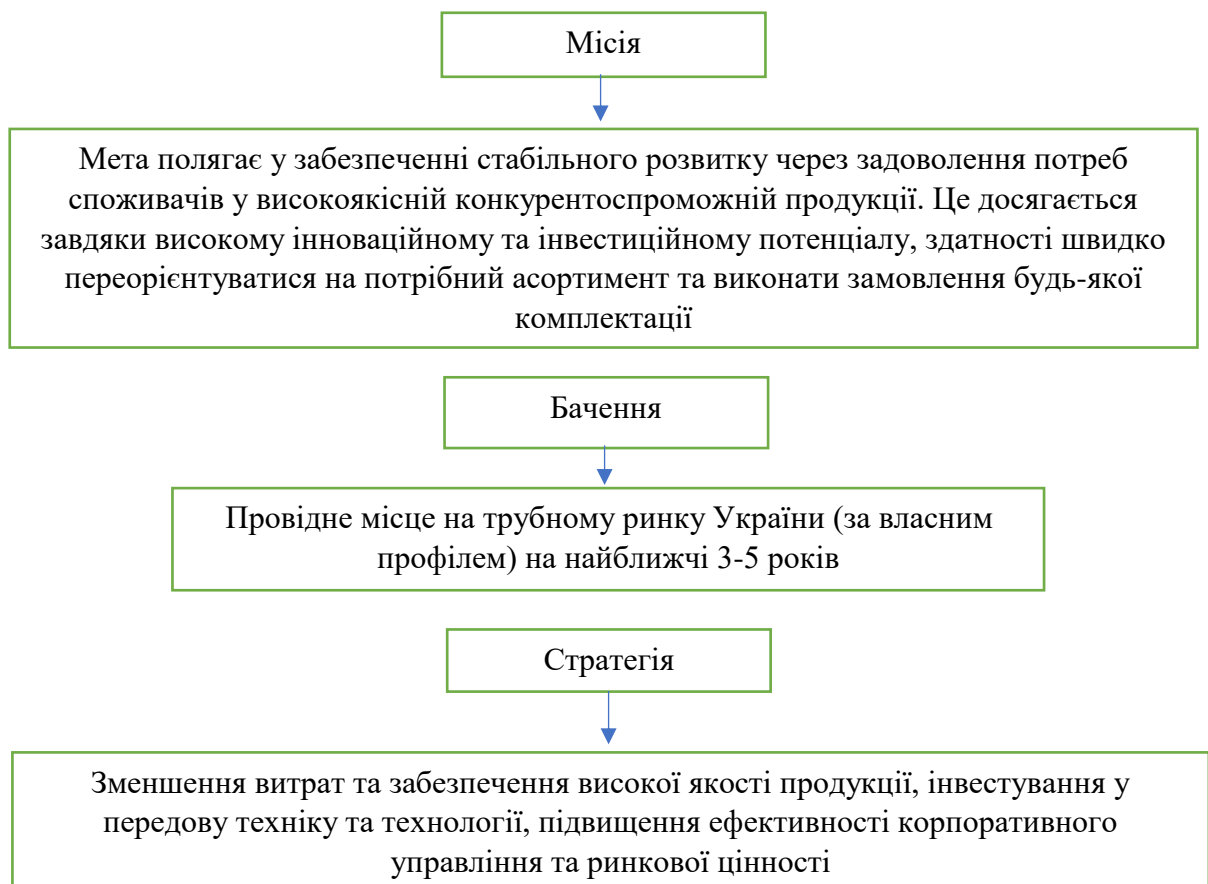


Рис. 2.3 Формалізація стратегії ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Отже, згідно стратегічного плану, ПАТ «Інтерпайп НТЗ» в «Звіті про управління підприємство ПАТ «Інтерпайп НТЗ» визначило так напрямки перспективного розвитку:

1. Розробити нові шляхи для виконання випробувальних і сертифікаційних робіт для поставок продукції для Митного союзу з вибором іншого органу з сертифікації.

2. Закінчити всі випробувальні, сертифікаційні роботи і приступити до виробництва чорнових осей по ДСТУ ГОСТ 31334: 2009.

3. Виконати всі роботи по установці нових ліній для мехобробки і неруйнівного контролю залізничні коліс, (КРОК 2-2), що забезпечить можливість подальшого розширення експортного асортименту і освоєння нових типорозмірів коліс для рухомого складу – пасажирських вагонів і локомотивів, швидкісних вагонів з можливістю використання сталей категорії 1 по EN 13262.

4. Розробити і сертифікувати залізничні колеса нових конструкцій, а також здійснення підтримки діючих сертифікатів. Плануються роботи по створенню нових власних конструкцій залізничних коліс ULT 730, ULT 760 (замість експлуатованих нині в Європі – ВА 375), з підвищеними експлуатаційними характеристиками і високим рівнем безпеки, з підвищеними навантаженнями на вісь; розробка нової власної конструкції «колісної пари» для нового ринку.

5. Створення нових і поліпшення діючих режимів термічної обробки, а також оптимізація хімічного складу матеріалів для виготовлення труб. Проведення НДР, спрямованих на поліпшення технології і створення нових видів коліс.

6. Поліпшення технологічних процесів виробництва – інжинірингові роботи, які включають в себе весь комплекс технологічного обладнання термоучастка, необхідний для проведення термічної обробки, відпустки і нормалізації коліс, колісних центрів і бандажів.

7. Роботи з модернізації лінії ультразвукового контролю, а саме установки лазерного контролю геометрії KS528 (фірми Амест) і ультразвукового контролю DIO-2000 (фірми Штарманс).

8. Проведення робіт з модернізації обладнання центральної випробувальної лабораторії із заміною копрової установки більш сучасною з автоматичною реєстрацією результатів.

Сильні сторони інноваційної стратегії ПАТ «Інтерпайп НТЗ».

Однією з основних переваг інноваційної стратегії є постійні інвестиції компанії в модернізацію виробничих ліній і технологічних процесів. Це дозволяє значно знижувати витрати на виробництво, підвищувати ефективність і зменшувати вплив людського фактору. Впровадження автоматизованих систем контролю та управління виробництвом забезпечує стабільність у якості продукції та мінімізацію браку.

Зокрема, модернізація обладнання дозволила знизити енергоспоживання та витрати на сировину, що підвищує економічну ефективність і робить компанію менш вразливою до коливань цін на ринках сировини.

ПАТ «Інтерпайп НТЗ» активно вкладає кошти в науково-дослідну діяльність, розробляючи нові види трубних виробів, які відповідають вимогам сучасного ринку, зокрема для таких галузей, як нафтогазова, енергетична та хімічна. Компанія постійно працює над удосконаленням характеристик своїх продуктів, таких як підвищена стійкість до агресивних середовищ, підвищення зносостійкості та адаптація труб до високих температур і тиску.

Це дозволяє компанії зберігати конкурентні переваги на ринку, де постійно зростають вимоги до якості та технологічних характеристик трубних виробів.

Компанія активно інтегрує екологічно чисті та енергоефективні технології у свої виробничі процеси. Впровадження систем енергозбереження, використання відновлювальних джерел енергії, а також технології зниження викидів шкідливих речовин до атмосфери сприяють покращенню екологічної

ситуації на підприємстві та підвищенню репутації компанії на міжнародному ринку.

Це не лише дозволяє відповідати екологічним вимогам на глобальному рівні, а й зменшує витрати на енергоресурси, що позитивно впливає на загальну рентабельність.

ПАТ «Інтерпайп НТЗ» активно інтегрує цифрові рішення у виробничі процеси. Використання сучасних систем управління (ERP, MES), а також впровадження технологій для аналізу великих даних і моніторингу процесів у реальному часі дозволяє значно підвищити ефективність виробництва та логістики.

Цифрові інструменти дозволяють швидше приймати обґрунтовані управлінські рішення, зменшувати час на виробничі цикли та оптимізувати використання ресурсів, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Слабкі сторони інноваційної стратегії ПАТ «Інтерпайп НТЗ».

Інноваційна стратегія підприємства значною мірою залежить від коливань на ринках сировини, зокрема ціни на метал та енергетичні ресурси. Вплив змін на світових ринках може суттєво позначитися на витратах компанії, що впливає на рентабельність, навіть якщо технологічні процеси залишаються оптимізованими.

Зокрема, зміни в вартості енергоресурсів або сировини можуть призвести до збільшення собівартості продукції, що ускладнює конкуренцію з іншими гравцями на ринку.

Впровадження нових технологій і модернізація виробництва потребують значних фінансових вкладень, що може бути обтяжливим для компанії, особливо в умовах економічної нестабільності. Крім того, інноваційні проекти мають тривалий період окупності, що може бути фактором ризику у разі негативних змін на ринку чи економічних потрясінь.

Це також може призвести до необхідності залучення зовнішніх фінансів, що може мати свої ризики, зокрема підвищення боргового навантаження.

Однією з проблем є те, що великі інвестиційні проекти потребують тривалого часу для реалізації. Тому інновації, які плануються зараз, можуть не відповідати вимогам ринку через кілька років. Зокрема, швидке зміння ринкових умов, таких як вимоги до екологічних стандартів або нові технологічні тренди, може привести до того, що розроблені продукти не завжди відповідають актуальним запитам клієнтів.

Крім того, великі інвестиції в інновації можуть уповільнити здатність компанії швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі або змін в законодавчих вимогах.

Певна частина проблем може виникати через недостатню ефективність комунікації між різними підрозділами компанії. Інноваційна стратегія вимагає тісної координації між науково-дослідними, виробничими, екологічними та маркетинговими відділами. Відсутність ефективною взаємодії може призвести до неузгодженості дій, що в свою чергу уповільнює впровадження нових технологій у виробництво.

Недостатньо ефективна інтеграція інновацій в бізнес-процеси також може знижувати їх комерціалізацію та зменшувати їх потенціал.

ПАТ «Інтерпайп НТЗ» також стикається з конкуренцією з боку великих міжнародних компаній, які мають значно більше фінансових та технічних ресурсів для розвитку і впровадження інновацій. Це може призвести до технологічного відставання, коли навіть інвестиції в сучасні технології не дозволяють досягти такого ж рівня інноваційної ефективності, як у найбільших світових конкурентів.

Інноваційна стратегія підприємства має низку значних переваг, таких як ефективне інвестування в модернізацію виробництва, розвиток науково-дослідної діяльності та впровадження екологічних технологій. Однак, наявні ризики, зокрема високі капітальні витрати, зовнішні економічні фактори та

технологічні виклики, потребують постійного вдосконалення стратегії для забезпечення гнучкості та сталого розвитку в умовах глобальної конкуренції.

## Висновки до розділу 2

ПАТ «Інтерпайп НТЗ» є провідним підприємством української металургійної промисловості, яке відіграє важливу роль у забезпеченні потреб вітчизняної та світової економіки в трубній та залізничній продукції. Компанія демонструє стійкі фінансові результати та здатність адаптуватися до мінливих умов ринку.

Компанія активно впроваджує сучасні технології, що дозволяє підвищити якість продукції, знизити собівартість та розширити асортимент. Особлива увага приділяється розробці нових видів продукції, які відповідають вимогам міжнародних стандартів.

ПАТ «Інтерпайп НТЗ» успішно експортує свою продукцію на ринки Європи, Азії та інших регіонів світу. Компанія активно працює над диверсифікацією клієнтської бази та пошуком нових ніш.

Підприємство активно долучається до соціальних ініціатив та дбає про екологічну безпеку виробництва. Це сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та зміцненню довіри партнерів. За рахунок розширення географії продажів, диверсифікації продуктової лінійки та підвищення якості продукції. З метою зниження собівартості продукції та зменшення негативного впливу на довкілля. Впровадження сучасних інформаційних технологій для оптимізації виробничих процесів та підвищення ефективності управління. Розширення науково-дослідних робіт та створення нових матеріалів і технологій.

ПАТ «Інтерпайп НТЗ» має значний потенціал для подальшого розвитку. Реалізація зазначених вище напрямів дозволить компанії не тільки зберегти свої позиції на ринку, але й досягти значних успіхів у майбутньому. Однак, для досягнення поставлених цілей необхідно постійно адаптуватися до змін ринкового середовища та впроваджувати інновації.

### РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЗМІН ДО СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

#### 3.1. Необхідність змін у стратегії інноваційного розвитку

На сучасному етапі розвитку економіки конкурентоспроможність стала ключовим фактором економічного зростання. Вона визначається здатністю підприємств не лише адаптуватися до змін ринкових умов, але й випереджати конкурентів за рахунок інноваційної активності. Основою конкурентоспроможності є активність у сфері інноваційного розвитку бізнесу, яка стимулює модернізацію виробничих процесів, появу нових продуктів і послуг, а також покращення якості обслуговування споживачів. Для збереження стійких позицій підприємства на ринку надзвичайно важливим є систематичне впровадження інновацій, які забезпечують розвиток нових технологій, відкриття ринкових ніш і підвищення ефективності діяльності.

Інноваційна діяльність є ключовим чинником, який дозволяє підприємствам реагувати на виклики глобалізації, зростаючої конкуренції та швидких технологічних змін. Інновації здатні не лише забезпечувати адаптацію до зовнішніх умов, але й радикально змінювати правила гри, створюючи нові ринки та відкриваючи перед компаніями нові перспективи. Успішне впровадження інновацій часто стає основою для довгострокового розвитку підприємства, забезпечуючи йому стійкі конкурентні переваги.

Інновації можна розглядати як інструмент, який дозволяє підприємствам отримувати максимальну користь із ресурсів, оптимізувати виробничі процеси та пропонувати споживачам продукти та послуги, що відповідають їхнім сучасним очікуванням. Вони охоплюють широкий спектр змін – від створення нових продуктів і вдосконалення існуючих до трансформації управлінських підходів та розвитку людського капіталу.

Соціально-економічна система є складним утворенням, що об'єднує ресурси, економічних суб'єктів і відносини між ними. Вона функціонує на

основі процесів виробництва, розподілу, обміну та споживання товарів і послуг, які формують попит на внутрішніх і зовнішніх ринках. Головними складовими соціально-економічної системи є:

- Ресурси: природні, фінансові, трудові та інформаційні.
- Суб'єкти: підприємства, організації, домогосподарства.
- Взаємодії: зв'язки між учасниками ринку, які формують єдину економічну структуру.

Функціонування соціально-економічної системи забезпечує її життєздатність, стабільність та збереження основних характеристик. Це включає використання наявних засобів праці, матеріальних ресурсів і людського потенціалу для досягнення поточних цілей.

Розвиток соціально-економічної системи, своєю чергою, спрямований на якісні зміни, що включають оновлення технологій, появу нових рішень та впровадження інновацій. Він характеризується незворотними процесами, які сприяють підвищенню продуктивності праці, вдосконаленню умов роботи та створенню нових продуктів. Завдяки розвитку досягається підвищення конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і економіки країни загалом.

Функціонування та розвиток соціально-економічної системи мають діалектичний характер. З одного боку, функціонування створює стабільну основу для розвитку, забезпечуючи необхідні ресурси, кадровий потенціал і сталі процеси. З іншого боку, розвиток змінює усталені процеси, порушуючи рівновагу, але водночас створює нові можливості для зростання. Така взаємодія відображає природну потребу системи у періодичному оновленні та адаптації до змінних умов зовнішнього середовища.

Періодичне оновлення виробничих потужностей, організаційних структур, методів управління та логістичних процесів є необхідною умовою для успішного функціонування підприємства в умовах глобалізованої економіки. Особливо це важливо для українських підприємств, які



перебувають у процесі трансформації, спрямованої на досягнення стійкого економічного розвитку.

Інноваційна активність є одним із головних факторів, що визначають здатність підприємств конкурувати на міжнародних ринках. Вона дозволяє не тільки створювати нові продукти, але й удосконалювати існуючі, підвищуючи їх якість і знижуючи собівартість. Крім того, інноваційна активність сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, розвитку людського капіталу та оптимізації організаційної структури.

Інноваційна діяльність відкриває перед підприємствами широкий спектр можливостей, включаючи:

- Підвищення ефективності використання ресурсів.
- Створення нових ринків і розширення клієнтської бази.
- Підвищення якості продукції та задоволення споживацького попиту.
- Зниження витрат і підвищення економічної результативності.

Водночас інновації несуть у собі певні виклики, зокрема необхідність адаптації до швидких змін, потребу в значних інвестиціях у наукові дослідження та навчання персоналу.

У сучасних умовах інновації стають визначальним чинником розвитку як окремих підприємств, так і національної економіки. Вони забезпечують появу нових галузей, підвищують організаційно-технічний рівень виробництва та сприяють зростанню економічної стабільності. Для досягнення високих результатів у сфері інноваційної діяльності підприємства повинні активно впроваджувати нові технології, розвивати партнерства з науковими установами, впроваджувати сучасні методи управління та створювати сприятливий клімат для розвитку персоналу.

Інновації стають не лише засобом підвищення конкурентоспроможності, але й важливим інструментом соціально-економічного прогресу, забезпечуючи країнам можливість бути конкурентними на міжнародній арені.

### 3.2. Пропозиції щодо змін у стратегії

Відповідно до стратегічного плану, у «Звіті про управління» ПАТ «Інтерпайп НТЗ» окреслило основні напрямки перспективного розвитку підприємства, які включають такі ключові завдання:

1. Розробка альтернативних підходів до сертифікаційних і випробувальних робіт для забезпечення поставок продукції в країни Митного союзу з урахуванням залучення іншого сертифікаційного органу.

2. Завершення сертифікаційних і випробувальних процедур та перехід до виготовлення чорнових осей згідно з вимогами ДСТУ ГОСТ 31334: 2009.

3. Модернізація обладнання: впровадження нових виробничих ліній для механічної обробки та проведення неруйнівного контролю залізничних коліс, що створить умови для розширення експортного асортименту. Це також дозволить освоїти виготовлення коліс нових типорозмірів для рухомого складу, включаючи пасажирські вагони, локомотиви та швидкісні вагони. Важливим аспектом є можливість використання сталей категорії 1 за стандартом EN 13262.

4. Розробка інноваційних конструкцій залізничних коліс та підтримка чинних сертифікатів. Серед запланованих завдань – створення і сертифікація нових моделей залізничних коліс (ULT 730, ULT 760), які будуть відповідати європейським стандартам і замінять моделі ВА 375. Ці колеса матимуть підвищені експлуатаційні характеристики, більшу безпеку та здатність витримувати значні осьові навантаження. Крім того, планується розробка нової конструкції «колісної пари» для виходу на нові ринки.

5. Вдосконалення режимів термічної обробки та оптимізація хімічного складу матеріалів, які використовуються у виробництві труб. У цьому напрямі передбачається проведення науково-дослідних робіт (НДР), спрямованих на вдосконалення технологій та розробку нових типів залізничних коліс.

6. Поліпшення технологічних процесів виробництва, що включає проведення інженерних робіт із модернізації термообладнання. Ці роботи охоплюють весь спектр обладнання, необхідного для термічної обробки, загартування та нормалізації коліс, колісних центрів і бандажів.

7. Модернізація лінії ультразвукового контролю шляхом встановлення лазерної системи для контролю геометрії KS528 (виробництва компанії «Амест») та ультразвукової системи DIO-2000 (розробленої компанією «Штарманс»).

8. Оновлення обладнання центральної випробувальної лабораторії із заміною застарілої копрової установки на сучасну версію з автоматизованою системою реєстрації результатів.

Для вдосконалення трубного виробництва заплановано виконання наступних завдань:

1. Трубопрокатний цех № 3:
  - Розробка технології, що забезпечить бездефектну прошивку труб.
  - Збільшення довжини труб, які прокатуються на ТПА-200.
  - Освоєння нових типорозмірів труб, призначених для компанії *Liebherr*.
  - Впровадження виробництва нових типорозмірів холоднотягнутих прецизійних труб для ринків Європи.
2. Трубопрокатний цех № 4:
  - Удосконалення технології прокатки осьових заготовок.
  - Розширення використання технології прямої прошивки заготовок на стані-елонгаторі до промислового масштабу.
  - Розробка математичної моделі для оптимізації режимів нагріву в секційних печах СП-1 та СП-2 з метою термічної обробки труб.
  - Освоєння виробництва труб за стандартом ASTM A519.
  - Початок промислового виробництва обсадних труб класів міцності V150 та P110SS.
3. Трубопрокатний цех № 5:

- Збільшення довжини прокатаних обсадних труб для постачання на ринок США.
- Покращення якості тонкостінних труб за рахунок розробки нових калібровок інструментів.
- Впровадження нової моделі розрахунку режимів нагріву заготовок у кільцевій печі ТПА-140.
- Освоєння виробництва труб за європейськими стандартами EN 10210, EN 10216, EN 10297, а також труб, що відповідають американським стандартам ASTM A53 та ASTM A106.

З 1 січня 2018 року в компанії «Інтерпайп» впроваджено нову модель управління бізнесом, що передбачає створення трьох окремих дивізіонів.

Сталевий дивізіон. Включає активи, пов'язані зі сталеплавильним виробництвом, зокрема «ІНТЕРПАЙП Сталь», «ІНТЕРПАЙП Втормет», вапняну фабрику, а також підрозділи закупівлі металобрухту та продажу сталевих заготовок.

Залізничний дивізіон. Об'єднує колісопрокатний цех, виробництво залізничних осей і колісних пар заводу «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та відповідні відділи продажу.

Трубний дивізіон. Охоплює трубопрокатні цехи «ІНТЕРПАЙП НТЗ», «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» і «ІНТЕРПАЙП НМТЗ», а також комерційні управління, відповідальні за продаж трубної продукції.

На корпоративному рівні створено окремий центр технічних компетенцій, що займається управлінням якістю, інвестиціями та проведенням науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (R&D).

Для підвищення ефективності управління основні корпоративні функції – фінанси, закупівлі, логістика, управління продуктами, забезпечення економічної безпеки, комунікації та адміністративні послуги – виділено у єдиний сервісний центр.

Німецький економіст Х. Вільдеман запропонував тест-таблицю табл. 3.1 для аналізу взаємозв'язків між умовами конкуренції, факторами

конкурентоспроможності та стратегіями підприємства щодо забезпечення конкурентних переваг [12].

Таблиця 3.1

## Тест – Х.Вільдемана

		Тип стратегії		
		Фокусування	Диференціація	Лідерство у витратах
Особливості ринку	Різноманітність продуктів на ринку	+	++	0
	Великий обсяг ринку	0	+	++
	Темпи зростання ринку	++	+	0
	Мінливість попиту	++	++	0
Значення факторів конкурентоспроможності	Витрати	0	+	++
	Сервіс	++	+	0
	Якість	+	++	0
	Гнучкість	++	++	0
	Випередження нововведень	++	++	+

Пояснення: ++ - фактор відіграє ключову роль для цього типу стратегії; + - має помірну важливість; 0 - незначний вплив.

Таким чином, ПАТ «Інтерпайп НТЗ» має можливість вибору між двома стратегічними напрямками: концентрацією та диференціацією. Основні характеристики цих стратегій наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

## Характеристики стратегій за концепцією М. Портера [13]

Характеристика	Стратегія		
	Мінімізація витрат	Диференціації	Концентрації
Стратегічна мета	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на вузьку ринкову нішу
Конкурентна перевага	Витрати виробництва нижчі, ніж у конкурентів	Здатність пропонувати унікальні властивості	Нижчі витрати або унікальні властивості товару в певній ніші
Особливості товару	Якісний базовий товар, обмежений асортимент	Широкий асортимент	Товар, спеціалізований для цієї ніші
Маркетинг	Виділення тих характеристик товару, що знижують витрати	Створення додаткових властивостей, на які є попит. Встановлення підвищеної ціни для відшкодування витрат	Прив'язка унікальних властивостей до задоволення специфічних потреб у ніші
Підтримка стратегії	Розумні ціни/ хороша якість	Концентрація на унікальності, формування репутації, іміджу	Концентрація на сегменті - не розпорошувати зусилля на інші ринки
Слабкі сторони стратегії	- технологічні зміни знецінюють досвід та інвестиції; - повільна реакція на необхідність удосконалення товару через посилення уваги до витрат	- вища, ніж у конкурентів із низькими витратами, ціна ускладнює збереження прихильності до товару; - значення диференціації зменшується з перетворенням товару на традиційний	- відмінності у специфічних вимогах до товару зменшуються; - істотно вища, ніж у конкурентів із низькими витратами, ціна на спеціалізовані товари; - конкуренти виходять на ще вужчі підсегменти всередині сегмента

Однак, на основі проведеного SWOT-аналізу для ПАТ «Інтерпайп НТЗ» рекомендовано зосередитися на стратегії диференціації продукції та цін. Її ключові особливості наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

## Основні риси стратегії диференціації

Основні ознаки	Ризики
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Виробничі особливості: «ніхто не виконує це краще за нас».</li> <li>- Маркетинговий акцент: «наші товари та послуги перевершують конкурентів».</li> <li>- Основний принцип: різноманіття у виборі моделей, партій, деталей, обслуговування та інших параметрів.</li> <li>- Розробка кількох унікальних характеристик продукції (послуг) для створення системи ключових факторів успіху (КФУ).</li> <li>- Різноманітні інновації, спрямовані на покращення продукції.</li> <li>- Індивідуальний підхід до ціноутворення, коли вартість товарів перевищує витрати, пов'язані з додатковими перевагами.</li> <li>- Активна реклама та ефективна організація продажів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Привабливість стратегії диференціації (наприклад, унікальність асортименту або додаткових послуг) може знизитися порівняно з економічними перевагами, оскільки такий підхід зазвичай є дорожчим у порівнянні з серійним або масовим виробництвом подібної продукції.</li> <li>- Необхідність у диференціації може зменшитися через підвищення обізнаності споживачів про стан ринку та особливості різних товарних груп.</li> <li>- Імітація здатна розмити відмінності між товарами, особливо на етапі зрілості ринку.</li> </ul>

Підприємство має значні переваги, але також стикається зі слабкими сторонами, які загострюються через виклики зовнішнього середовища. Поточна ситуація практично не створює значних можливостей для підприємства. За результатами аналізу слабких місць компанії та зовнішніх загроз було визначено наступні цілі:

- забезпечення стабільного постачання сировини, зменшення частки матеріальних витрат у собівартості продукції;
- збільшення чисельності працівників;
- досягнення нульового рівня виробничого браку;
- формування ради металургійних підприємств для впливу на зовнішньоекономічну політику України.

Головними проблемами залишаються обмеженість матеріальних та трудових ресурсів. Для їх вирішення рекомендовано:

- впровадити додаткові надбавки за стаж для працівників;
- реалізувати PR-кампанію «ІНТЕРПАЙП» як роботодавця;

- організувати тендер на постачання заготовок;
- доручити маркетинговому відділу знайти найбільш вигідні пропозиції щодо закупівлі металобрухту як на внутрішньому ринку, так і за кордоном.

Для мінімізації ризиків ПАТ «Інтерпайп НТЗ» активно інвестує в основні фонди, обсяг яких за останній рік склав 586,9 млн грн. Окрім цього, компанія:

- оптимізує виробничі процеси;
- впроваджує дослідження для вдосконалення продукції та застосування сучасних технологій, враховуючи міжнародний досвід.

Ці заходи спрямовані на посилення конкурентних переваг, що базуються на досвіді та позитивній репутації компанії на світовому ринку.

Потенційні ризики для підприємства включають посилення конкуренції через появу нових учасників ринку та перерозподіл ринкових часток не на користь підприємства. Для зниження цих ризиків компанія вживає таких заходів:

- Диверсифікація клієнтської бази. Вихід на ринки Казахстану, Туркменістану, Узбекистану, США, ОАЕ, Саудівської Аравії, Бразилії, Індії тощо.
- Покращення виробничих процесів із використанням інновацій для підвищення якості продукції.
- Удосконалення співвідношення ціна/якість для продукції.
- Укладання довгострокових контрактів із ключовими клієнтами на постачання та обслуговування продукції протягом усього терміну її експлуатації.

Компанія знаходиться на етапі зрілості товару, коли стабільні обсяги виробництва супроводжуються зниженням собівартості, але також і скороченням прибутків. У таких умовах доцільно використовувати стратегію модифікації товару. Основною метою на цьому етапі є збереження позицій продукції на ринку.



Однією з важливих переваг трубної продукції ПАТ «Інтерпайп НТЗ» є висока точність діаметрів труб, що дозволяє випускати нафтові труби за американськими стандартами та підтримувати високий рівень продажів у США і країнах Середньої Азії.

Підприємство реалізує перспективну програму технічного переоснащення, яка охоплює:

- встановлення новітнього обладнання для ультразвукового та вихрострумовеого контролю;
- впровадження нових методів контролю якості відповідно до стандартів API 5CT та API SAS;
- оснащення процесу гарячої прокатки спеціальними маркуючими лубрикантами;
- частіше оновлення валків на автоматичних станах;
- модернізацію термічних ділянок із встановленням додаткових секцій загартування труб [15].

Для подальшого зміцнення конкурентоспроможності рекомендується:

- Застосовувати стратегію диференціації, яка передбачає покращення характеристик продукції без її зняття з виробництва. Це дозволить відповідати зростаючим вимогам споживачів і розширювати асортимент.
- Впровадити збалансовану систему показників (ЗСП) для вдосконалення управління підприємством і корекції генеральної стратегії.

Підприємство зосереджується на інноваціях, які забезпечують збереження та розширення ринкових позицій, зокрема в сегментах труб, коліс та бандажів. Це дозволяє не лише утримувати існуючі частки ринку, а й активно нарощувати виробничі потужності та доходи.

Для посилення конкурентоспроможності ПАТ «Інтерпайп НТЗ» пропонується рішення щодо впровадження збалансованої системи показників (ЗСП). ЗСП дозволить систематично оцінювати ефективність стратегії та операційної діяльності підприємства, а також забезпечить основу для

прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Детальна структура запропонованої ЗСП наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

## Система збалансованих показників (ЗСП)

Цілі	Показники	Вимірювання показників	Ініціативи	Власники ініціативи
Стратегічна досконалість	ЕВІТДА, тис. грн. ЕВІТДА гранична, %	Величина/ Темпи зростання, %	Розробка та впровадження стартового проекту управління на основі ЗСП	Голова правління - директор заводу
Велика динамічна компанія	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	Величина/ Темпи зростання, %	Освоєння нових видів продукції з орієнтацією на високомаржинальну продукцію	Директор з виробництва, заступник директора з комерційних та фінансових питань
Стабілізація фінансовоекономічного становища	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	Величина/ Темпи зростання, %	Розробка та впровадження стартового проекту управління на основі ЗСП	Топменеджмент
Підвищення ліквідності та платоспроможності	Коефіцієнт покриття	Відповідність норматив-ному значенню, приріст .	Розробка та оптимізація заходів щодо оптимізації структури та джерел фінансування	Заступник директора з економічних питань
Підвищення фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Відповідність норматив-ному значенню, приріст.	Розробка програми фінансово-економічної стабілізації	Заступник директора з економічних питань
Збільшення рентабельності активів	Рентабельність активів, %	Відповідність рівню основних конкурентів, приріст , п.п.	Реалізація програми впровадження передової технології, механізації та автоматизації технологічних процесів	Голова правління - директор заводу
Постачання				

## Продовження табл. 3.4

Оптимізація поставок матеріальних ресурсів	Частка замовлень, не відвантажених своєчасно внаслідок відсутності сировини, %	Відхилення від 0 рівня	Розробка та впровадження логістичної політики	Заступник директора з комерційних та фінансових питань
Налагодження довгострокових відносин із постачальниками	Частка поставок сировини на умовах довгострокових контрактів, %	Відхилення від 100% рівня	Розробка та впровадження методики оцінки постачальника	Заступник директора з забезпечення – начальник відділу
Виробництво				
Збільшення обсягів виробництва	Обсяг продукції у натуральному та вартісному вираженні за видами продукції	Величина/ Темпи зростання, %	Розробка програми збільшення обсягів виробництва, підвищення технічного рівня якості продукції	Заступник директора з виробництва. Керівники цехів
Повне використання виробничих потужностей	Коефіцієнт використання потужностей, %	Відповідність завданню, приріст	Розробка програми підвищення кваліфікації, розробка та впровадження логістичної політики, реалізації передової технології, механізації та автоматизації виробництва	Голова правління - директор заводу
Досягнення операційної досконалості	Ступінь виконання планів виробництва, відвантаження та реалізації продукції	Відхилення планових показників від фактичних, %	Інтеграція ЗСП та системи бюджетування	Директор з виробництва, заступник директора з комерційних та фінансових питань,
Підвищення ефективності процесу виробництва	Рентабельність виробництва, %	Приріст	Розробка та впровадження програми підвищення операційної ефективності	Директор з виробництва

## Продовження табл. 3.4

Лідер за якістю	Рівень браку	Відхилення від 0 рівня	Розробка програми збільшення обсягів виробництва, підвищення технічного рівня та якості продукції	Директор з виробництва
Збільшення доданої вартості в трубному бізнесі	Рентабельність продукції, %	Приріст	Розробка та реалізації плану організаційно-технічних заходів по забезпеченню виконання договірних зобов'язань, підвищенню якості продукції,	Директор з виробництва
Лідер за витратами	Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн	Абсолютне значення, %; темпи зміни, %	Розробка програми економії витрат	Директор з виробництва
Відповідність матеріально-технічної бази цільовому продажу стратегічних продуктів	Коефіцієнт зносу основних виробничих фондів, %	Темпи зміни	Розробка програми впровадження передових технологій, механізації та автоматизації технологічних процесів	Головний інженер
Підвищити ефективність використання запасів й управління матеріальним ресурсами	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, %	Приріст	Розробка та впровадження системи управління витратами в логістиці	Директор з виробництва, заступник директора з комерційних та фінансових питань,
Збут				
Стабільність позиції на ринку	Частка труб сталевих у національному випуску, %	Темпи зростання,	Розробка системи збалансованої мотивації працівників для відділу маркетингу	Заступник директора з комерційних та фінансових питань
Розширення клієнтської бази за рахунок освоєння нових ринків	Темпи зростання обсягів експорту, %	Приріст	Розробка маркетингової програми просування на нові ринки	Керівник відділу маркетингу

Аналіз конкурентного середовища ПАТ «Інтерпайп НТЗ» вказує на необхідність переорієнтації генеральної стратегії підприємства у бік посилення інноваційних компонентів. Збереження лідерських позицій на ринку в умовах фінансової нестабільності вимагає впровадження збалансованої системи показників (ЗСП). Очікується, що застосування ЗСП дозволить оптимізувати ресурси підприємства, підвищити ефективність операційної діяльності та, як наслідок, збільшити його ринкову вартість. Такий підхід є особливо актуальним для вартісно-орієнтованих підприємств, оскільки дозволяє забезпечити довгострокову стабільність та зростання [14].

Оцінка економічного ефекту від впровадження збалансованої системи показників (ЗСП) в ПАТ «Інтерпайп НТЗ» проводиться шляхом сценарного моделювання, яке дозволяє визначити вплив удосконалення системи управління на капіталізацію підприємства. Для формалізації генеральної стратегії компанії проведено її декомпозицію на рівні ключових бізнес-процесів з урахуванням інтересів всіх стейкхолдерів: власників, інвесторів, споживачів, працівників та постачальників. В результаті, стратегія підприємства була розподілена за п'ятьма стратегічними проекціями: фінанси-інвестори, постачання, виробництво, збут та персонал-системи. Детальна структура декомпозиції наведена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

## Стратегічні перспективи та цілі ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Стратегічна перспектива	Стратегічні цілі	Ключові фактори успіху (функціональні цілі)
Фінанси-інвестори	Вартісно-орієнтоване підприємство	Ефективне стратегічне управління Розширення масштабів бізнесу Ефективна операційна діяльність Ліквідність та платоспроможність Фінансова стійкість Ефективне управління ризиками

Продовження табл. 3.5

Бізнеспроцеси	Постачання	Ефективне управління запасами	Висока якість логістичних процесів Висока надійність постачання
	Виробництво	Забезпечення конкурентних переваг	Ритмічність виробництва Повне використання виробничих потужностей Операційна досконалість Ефективне використання виробничих фондів Відповідність продукції світовим стандартам якості Збільшення доданої вартості у трубному бізнесі Економія витрат на сировину, матеріали, енергетику, основне виробництво, логістику Модернізація обладнання та технологій, ефективне використання ТМЗ
	Збут	Клієнтоорієнтоване підприємство	Розвиток та оптимізація портфеля продуктів і послуг Розвинена клієнтська база Підтримка іміджу підприємства як новатора
Персонал – системи		Стратегічно-орієнтована організація	Адекватна вимогам інноваційного розвитку, корпоративна культура Висококваліфікований та мотивований персонал Ефективний кадровий менеджмент ІТ-підтримка ефективного управління бізнесом Розбудова бізнесу за стандартами світового менеджменту

### 3.3. Оцінка ефективності запропонованих змін

Підвищення якості управління на основі збалансованої системи показників (ЗСП) є інвестицією в майбутнє підприємства. Поступове зростання ефективності, прозорості та адаптивності бізнес-процесів, яке забезпечує ЗСП, веде до стійкого зростання вартості компанії. Гудвіл в цьому контексті можна розглядати як накопичений потенціал, який дозволяє підприємству успішно розвиватися в довгостроковій перспективі.

Прогнозна оцінка гудвілу, як нематеріального активу, що не відображається в балансі підприємства, була здійснена на основі методу надприбутків. Гудвіл у цьому контексті розуміється як сукупний ефект

синергії, що виникає завдяки ефективному управлінню та взаємодії різних елементів бізнесу. Для оцінки впливу впровадження збалансованої системи показників (ЗСП) на вартість гудвілу було розроблено три сценарії, що відрізняються ступенем інтеграції ЗСП в систему управління підприємством.

Розрахунок гудвілу здійснено в такий спосіб формула (3.1).

$$\Gamma = \text{ЧП} - (A * \text{РА}) \quad (3.1)$$

де  $\Gamma$  – сума гудвілу на основі оцінки за фактичною сумою прибутку підприємства; ЧП – середньорічна сума чистого прибутку підприємства;  $A$  – середньорічна вартість активів підприємства; РА – базова норма рентабельності активів, виражена десятковим дробом.

Для оцінки гудвілу використали метод надприбутків, розраховували різницю між фактичною середньорічною сумою чистого прибутку підприємства та прибутком, який воно могло б отримати за базової норми рентабельності активів, характерної для аналогічних компаній на ринку. Для нівелювання впливу короткострокових коливань показники розраховувалися за середніми значеннями за останні три роки. Було розроблено три сценарії розвитку підприємства після впровадження збалансованої системи показників (ЗСП), які відрізнялися рівнем ефективності управління. Результати розрахунків показали, що підвищення якості управління призводить до зростання вартості гудвілу і, відповідно, до збільшення загальної вартості підприємства. Яка розраховується за формулою (3.2).

$$EV = A + \Gamma \quad (3.2)$$

Таким чином, розрахунок економічного ефекту здійснюється відповідно до наступної формули (3.3):

$$E = EV_{\text{прогноз}} - EV_{\text{факт}} \quad (3.3)$$

Рентабельність активів (РА) розраховується за формулою (3.4):

$$\text{РА} = (\text{Чистий прибуток} / \text{Середньорічні активи}) * 100\% \quad (3.4)$$

Числові значення, необхідні для обчислення економічного ефекту від розробки та впровадження ЗСП на підприємстві ПАТ «Інтерпайп НТЗ», представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

## Дані для розрахунку економічного ефекту

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Середнє значення	Прогноз на 2022 р.
Активи, тис. грн.	14 624 632	9 470 237	8 225 588	10 773 485	
Чистий прибуток, (ЧП) тис. грн.	3 562 297	2 239 518	- 237 307	1 854 836	
Рентабельність активів, %	24,36	23,64	-2,89	17,06	5,56
Сума гудвілу тис. грн.	-		-	23 344	
EV, тис. грн				10 796 829	

$$2019 \text{ рік: } PA = (3\,562\,297 / 14\,624\,632) * 100\% \approx 24,36\%$$

$$\Gamma = 3\,562\,297 - (14\,624\,632 * 0,24) = 52\,385$$

$$2020 \text{ рік: } PA = (2\,239\,518 / 9\,470\,237) * 100\% \approx 23,64\%$$

$$\Gamma = 2\,239\,518 - (9\,470\,237 / 0,23) = 61363$$

$$2021 \text{ рік: } PA = (-237\,307 / 8\,225\,588) * 100\% \approx -2,89\%$$

Середня сума гудвілу:

$$\Gamma = 1\,854\,836 - (10\,773\,485 / 0,17) = 23\,344$$

Через наявність від'ємного значення в 2021 році, середнє значення рентабельності може бути не зовсім коректним для аналізу. Можна розрахувати зважене середнє за формулою (3.5). Дані для розрахунку зазначені у табл. 3.7.

$$\text{Середньозважене } PA = (PA1 * Вага1 + PA2 * Вага2 + PA3 * Вага3) / (Вага1 + Вага2 + Вага3) \quad (3.5)$$



Таблиця 3.7

Дані для розрахунку середньозваженого РА

Рік	Рентабельність активів (РА)	Активи (тис. грн.)	Вага (Активи / Сума активів)	Добуток (РА * Вага)
2019	24,36%	14624632	0,45	10,96%
2020	23,64%	9470237	0,29	6,85%
2021	-2,89%	8225588	0,26	-0,75%
Сума		32 320 457	1	

$$\text{Середньозважене РА} = (10,96\% + 6,85\% - 0,75\%) / 1 = 17,06\%$$

Проведемо аналіз розрахунків прогнозованого значення рентабельності активів на 2022 р. методом лінійної регресії. Лінійна регресія в найпростішій формі вказана в формулі (3.6).

$$Y = a * X + b \quad (3.6)$$

де

Y — залежна змінна (рентабельність активів або ROA),

X — незалежна змінна (чистий прибуток або активи),

a — коефіцієнт нахилу лінії регресії,

b — вільний член (перетин з віссю Y).

Щоб отримати коефіцієнти a і b, використовуємо формули (3.7) та (3.8) для лінійної регресії:

Коефіцієнт нахилу a (коефіцієнт регресії):

$$a = \frac{n * \sum X_i * Y_i - \sum X_i * \sum Y_i}{n * \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2} \quad (3.7)$$

$$b = \frac{\sum Y_i * \sum X_i^2 - \sum X_i * \sum X_i * Y_i}{n * \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2} \quad (3.8)$$

Розглянемо модель, де ROA є залежною змінною, а чистий прибуток і активи — незалежними змінними. Задача полягає у побудові лінійної регресії

для кожної з незалежних змінних. використовувати стандартні статистичні методи для побудови лінійної регресії та аналізу результатів:

- Множинний  $R$  — це кореляційний коефіцієнт між залежною змінною (ROA) та незалежними змінними. Визначається за формулою (3.9).

$$R = \sqrt{R^2} \quad (3.9)$$

де  $R^2$  — це коефіцієнт детермінації, який показує, яку частину варіації залежної змінної можна пояснити моделюванням.

Коефіцієнт детермінації  $R^2$  розраховується за формулою (3.10).

$$R^2 = \frac{\sum(Y_i - \hat{Y}_i)^2}{\sum(Y_i - \bar{Y})^2} \quad (3.10)$$

де

$Y_i$  — фактичні значення залежної змінної,

$\hat{Y}_i$  — прогнозовані значення залежної змінної,

$\bar{Y}$  — середнє значення  $Y_i$

$R$ -квадрат — це квадрат коефіцієнта кореляції, що показує, яку частину варіації залежної змінної можна пояснити моделлю.

Нормований  $R$ -квадрат — це коригований  $R$ -квадрат, який враховує кількість незалежних змінних у моделі.

Стандартна похибка — це стандартне відхилення залишків регресії, яке показує середню похибку прогнозування, розрахунки проводяться по формулі (3.11).

$$SE = \sqrt{\frac{\sum(Y_i - \hat{Y}_i)^2}{n-2}} \quad (3.11)$$

де  $n$  — кількість спостережень.

$t$ -статистика — це статистика для перевірки гіпотези про значущість коефіцієнтів регресії.

Для кожного коефіцієнта регресії (як для  $a$ , так і для  $b$ ) обчислюється  $t$ -статистика за формулою (3.12).

$$t = \frac{a}{S \cdot E_a} \quad (3.12)$$

P-значення— це значення для перевірки статистичної значущості.

P-значення показує ймовірність того, що коефіцієнт регресії є статистично значущим. Якщо P-значення менше за рівень значущості (звичайно 0.05), то коефіцієнт є статистично значущим.

Для тестування значущості всіх коефіцієнтів регресії одночасно використовується F-статистика, яка обчислюється за формулою (3.13).

$$F = \frac{MS_{\text{регресія}}}{MS_{\text{залишки}}} \quad (3.13)$$

де

$MS_{\text{регресія}}$  — середнє квадратичне відхилення для регресії.

$MS_{\text{залишки}}$  — середнє квадратичне відхилення для залишків.

В табл. 3.8 вказані результати для лінійної регресії, яку отримуємо на основі даних вказаних див. табл. 3.7.

Таблиця 3.8

#### Результати для лінійної регресії

Регресійна статистика	Значення
Множинний R	0.962
R квадрат	0.926
Нормований R квадрат	0.852
Стандартна похибка	4.52
Спостережень	3

Дані дисперсійного аналізу вказані у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

## Дисперсійні дані

Дисперсійний аналіз	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	1	180 457.7	180 457.7	25.1	0.027
Залишок	1	7 202.5	7 202.5		
Сума	2	187 660.2			

У табл. 3.10 зазначено коефіцієнти регресії.

Таблиця 3.10

## Коефіцієнти регресії

Коефіцієнти	Стандартна похибка	t - статистика	P - значення
Y - перетин	4.52	5.5	0.027
Змінна X1	0.26	6.3	0.021

Отже, рівняння лінійної регресії для прогнозування рентабельності активів (ROA) має вигляд:  $ROA = 4.52 + 0.26 \times t = 5,56$ .

Результати оцінки економічної доцільності впровадження системи управління змін на підприємстві ПАТ «Інтерпайп НТЗ» представлені в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

## Оцінка економічної діяльності після впровадження ЗСП

Рентабельність активів (РА),%	Чистий прибуток тис. грн.	Середньорічна сума активів тис. грн.	Гудвіл, тис. грн	EV, тис. грн.	E, тис. грн.	
Середній рівень впродовж 2019-2021 рр.	17,06	1 854 836	10 773 485	23 344	10 796 829	
Рівень 2022 р. (оцінка)	5,56	599 005	10 773 485	60 330	10 833 815	36 986

Ефективність стратегії розвитку підприємства значною мірою залежить від його стратегічного потенціалу. Збалансована система показників

допомагає виявити та розвивати цей потенціал. За результатами дослідження, впровадження ЗСП на ПАТ «Інтерпайп НТЗ» може призвести до зростання ринкової вартості компанії на 36 986 тис. грн. Це свідчить про те, що інвестиції в розвиток системи управління є вигідними і можуть забезпечити стійке зростання підприємства в довгостроковій перспективі.

### Висновки до розділу 3

На основі проведеного аналізу визначено, що стратегічні зміни, спрямовані на впровадження інновацій та модернізацію управлінських процесів, є життєво важливими для підприємства. Збалансована система показників (ЗСП) слугує ефективним інструментом підвищення прозорості, адаптивності та ефективності діяльності. Це забезпечує конкурентні переваги в умовах динамічного ринкового середовища та сприяє досягненню стійкого зростання підприємства.

Протягом 2019–2021 років рентабельність активів демонструвала суттєві коливання:

- у 2019 році РА становила 24,36%, що свідчить про ефективне використання активів;
- у 2020 році РА зменшилася до 23,64%, що можна пов'язати зі зростанням витрат і зниженням доходів;
- у 2021 році через негативний фінансовий результат РА впала до -2,89%, що свідчить про значні виклики у фінансово-господарській діяльності.

Середньозважена РА за три роки, розрахована із врахуванням ваги активів, склала 17,06%, що підтверджує потенціал підприємства для подальшого зростання. Використовуючи метод лінійної регресії, прогнозована рентабельність активів у 2022 році складає 5,56%, що вказує на можливе покращення ситуації порівняно з 2021 роком. Очікується, що:

- чистий прибуток зросте до 599 тис. грн.;

- гудвіл, як індикатор ринкової вартості нематеріальних активів, досягне 60 330 тис. грн.;

- ринкова вартість підприємства збільшиться до 10 833 815 тис. грн.;

Збалансована система показників відкриває широкі можливості для підвищення ефективності управління, зокрема:

- систематичне оцінювання стратегічної ефективності;
- оптимізація використання ресурсів;
- підвищення прозорості бізнес-процесів;
- адаптація до змін у ринковому середовищі;
- забезпечення довгострокового зростання вартості підприємства.

Аналіз показав, що впровадження інновацій у систему управління та модернізація виробничих потужностей дозволяють досягти таких результатів:

- зростання рентабельності та ефективності операційної діяльності;
- поліпшення конкурентних позицій на ринку;
- забезпечення фінансової стійкості та підвищення ринкової вартості.

На основі отриманих результатів рекомендується:

- продовжувати реалізацію стратегії диференціації, яка дозволяє покращити характеристики продукції без її зняття з виробництва;
- інвестувати в модернізацію управлінських процесів та підвищення кваліфікації персоналу;
- використовувати прогностичні фінансові показники як основу для довгострокового стратегічного планування;
- приділити увагу впровадженню нових технологій, які сприятимуть зниженню витрат та підвищенню якості продукції.

Впровадження збалансованої системи показників є перспективним напрямом розвитку підприємства, що дозволяє не лише зміцнити поточні позиції, але й створити надійну основу для довгострокового зростання. Отримані результати підтверджують економічну доцільність таких змін і їхню відповідність сучасним викликам ринкової економіки.

## ВИСНОВКИ

У ході дослідження було розглянуто теоретичні аспекти, практичні інструменти та реальні механізми реалізації інноваційного розвитку підприємств, зокрема металургійної галузі, яка є ключовою для національної економіки України. Робота дозволила оцінити сучасні виклики, можливості та напрями для підвищення ефективності підприємств шляхом впровадження інновацій.

Дослідження підтвердило, що інновації є рушійною силою сучасної економіки. Вони сприяють створенню нових продуктів, підвищенню конкурентоспроможності, ефективності ресурсокористування, а також забезпечують стійкий соціальний та економічний розвиток. Визначено, що інноваційний процес охоплює створення та впровадження нових технологій, методів управління та моделей бізнесу. Особливу увагу було приділено ролі державної підтримки, партнерства між наукою, бізнесом і суспільством, а також необхідності інноваційної інфраструктури.

На прикладі діяльності ПАТ «Інтерпайп НТЗ» були проаналізовані основні аспекти впровадження інновацій. Було встановлено, що підприємство активно інвестує у модернізацію обладнання, впровадження інформаційних систем управління, а також здійснює науково-дослідну діяльність, спрямовану на розробку нових продуктів. Попри значні труднощі, такі як залежність від зовнішніх ринків, висока конкуренція та зношеність обладнання, підприємство демонструє позитивну динаміку у підвищенні ефективності виробництва та екологічної відповідальності.

Розрахунок фінансових показників, таких як рентабельність активів, показав, що інноваційні ініціативи сприяють покращенню фінансових результатів навіть у складних умовах. Прогнозування на основі регресійного аналізу свідчить про потенціал зростання за умови подальшої диверсифікації продуктового портфеля, освоєння нових ринків і вдосконалення бізнес-процесів. SWOT-аналіз виявив сильні сторони підприємства, такі як висока

технологічна база, відомий бренд і кваліфікований персонал, а також окреслив можливості для подальшого розвитку через експортну експансію та впровадження новітніх екологічних стандартів. Протягом 2019–2021 років спостерігалися значні коливання рентабельності активів. У 2019 році РА становила 24,36%, що свідчить про ефективне використання ресурсів. У 2020 році РА знизилася до 23,64% через падіння виручки від експорту на 15%. У 2021 році через від’ємний фінансовий результат РА знизилася до -2,89%.

Прогнозування на основі методу лінійної регресії дало змогу передбачити, що у 2022 році РА зросте до 5,56%, а чистий прибуток складе 599 005 тис. грн. За результатами дослідження, впровадження ЗСП на ПАТ «Інтерпайп НТЗ» може призвести до зростання ринкової вартості компанії на 36 986 тис. грн. Це свідчить про те, що інвестиції в розвиток системи управління є вигідними і можуть забезпечити стійке зростання підприємства в довгостроковій перспективі.

Робота підтвердила, що інноваційний розвиток є невід’ємною складовою стратегії успіху підприємства у сучасних умовах. ПАТ «Інтерпайп НТЗ» демонструє приклад ефективного використання інновацій для адаптації до змін ринкового середовища, оптимізації витрат і підвищення рентабельності активів. Запропоновані рекомендації та прогнозні розрахунки можуть слугувати основою для подальшого стратегічного планування та забезпечення стійкого економічного зростання підприємства.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бондарчук Н.В. Державна політика розвитку інноваційного потенціалу регіонів України. Миколаїв, 2011. 40 с.
2. Krishna V.V. Knowledge production and knowledge transfer: A study of two Indian institutes of technology (ІТ Madras and ІТ Bombay) // Academic Entrepreneurship in Asia: The Role and Impact of Universities in National Innovation Systems. 2011. P. 255.
3. Вініченко І.І. Економічна сутність НТП, інновацій та їх роль у розвитку агропромислового виробництва. Економіка і держава. 2007. № 4. С. 9-14
4. Розпорядження про схвалення стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80>
5. Механік О. В. Інновації, історія їх виникнення, суть та значення для підвищення конкурентоспроможності країни. Формування ринкових відносин в Україні. 2005. № 2 (5,7). С. 7.
6. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: [навч. посібник]. Суми : ВТД «Університетська книга»; К. : Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. 324 с.
7. Ковальчук С.В. Маркетингові стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д.е.н.: 33 спеціальність 08.00.04. Хмельницький: ХНУ, 2013. 39 с.
8. Микитюк П. П. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с
9. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/schodo-pidvischennya-innovaciynogo-potencialu-metalurgiynoi-promislovosti>
10. Статут ПАТ «Інтерпайп НТЗ»  
<https://ntrp.interpipe.biz/upload/4fc6202bc0d85a4db2c58926c30c8a7e.pdf>

<https://ntrp.interpipe.biz/upload/b1d412e0d94102eb353909de9d3af3b0.pdf>

12. Швець Л. М. Підходи до формування стратегії конкурентоспроможності підприємства . Економічний вісник Донбасу. 2008. № 3. С. 113–121.

13. Майкл Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

14. Фаїзова С.О. Стратегічне управління металургійним підприємством на основі збалансованого підходу: дис. канд екон наук: 08.00.04. Дніпропетровськ, 2015. 210 с.

15. Пошивалов В., Бережний Ю. Перспективи розвитку ринку сталевих труб. Економіка України. 2010. №1. С. 82–84.

16. Селезньова Г.О. Сиров В.В. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Випуск 10. С. 56–58.

17. SWOT Analysis: What It Is and When to Use It. Business News Daily. URL : <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>.

18. Як компанія ІНТЕРПАЙП перебудувала свої потужності по світовим стандартам. URL : <https://www.it.ua/news/kak-kompanija-interpajp-perestroilasvoi-moschnosti-po-mirovym-standartam>.

19. Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2017. №8. С. 405–409.

20. Хмеленко І. І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2010. № 60. URL : [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2010\\_60/NTU\\_XPI\\_60\\_2010\\_9.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2010_60/NTU_XPI_60_2010_9.pdf).

21. Струк Н. Оцінка конкурентоспроможності в системі аналізу перспективності ділового партнерства підприємств. Вісник Львівського

національного університету ім. Івана Франка. Серія економічна. 2008. Вип. 37(1). С. 89–93.

22. Семенова Т.В. к. е. н., доцент, Український державний університет науки і технологій

<https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/1363/1313/>

23. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с

24. Фещенко О.П. Аналіз ліквідності як важливий етап оцінки фінансового стану підприємств. Фінанси, облік і аудит. 2012. №19. С. 212-221. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Foa\\_2012\\_19\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Foa_2012_19_27).

25. Зигрій О.В. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства на основі показників звітності: розрахунковий підхід. Інноваційна економіка. 2014. № 3. С. 243-249. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2014\\_3\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_3_37).

26. Курнієнко О.В. Переваги та недоліки існуючих моделей оцінки фінансового стану підприємства. Моделювання регіональної економіки. 2010. № 2. С. 42-50.

27. Отенко І. П., Малярець Л.М., Іващенко Г.А. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства: наук. вид. Харків: ХНЕУ, 2007. 208 с.

28. Воробйова Н.П., Музиченко Р.О. Аналіз фінансового стану підприємства: сутність і необхідність. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент. 2017. № 13. С. 116-123. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2017\\_13\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2017_13_15).

29. Азарова А.О., Рузакова О.В. Математичні моделі та методи оцінювання фінансового стану підприємства: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 172 с.

30. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки: вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Економіка і управління. 2018. Т.29, № 3. С. 173-180. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2018\\_29\\_3\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29_3_35).

31. Павленко О. І. Вдосконалення механізму оцінки фінансового стану підприємства. Бізнес-навігатор. 2010. № 2 (19). С. 72–78.
32. Ван Хорн Д. К., Вахович Д. М., Основи фінансового менеджменту. 12 вид. пер з англ. М: І. Д. Вільямс, 2010. 1 232 с.
33. Лесюк А.С. Методика комплексної оцінки фінансового стану сільськогосподарських підприємств. Економіка та держава № 8 2020, С. 83 – 88.
34. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз. навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.
35. Офіційний веб-портал «Державна служба статистики України». URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
36. Павловська О.В., Припуляк Н.М., Невмержицька Н.Ю. Фінансовий аналіз: навч.-метод. посіб. для самоствивч. дисц. К.: КНЕУ, 2002. 388 с.
37. Прокопенко І.Ф., Ганін В.І., Петряєва З.П. Курс економічного аналізу. Харків: Легас, 2004. 384 с.
38. Чигринська О.С., Влаюк Т.М. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 232 с.
39. Серединська В.М., Загородна О.М., Федорович Р.В. Економічний аналіз. Навчальний посібник . Тернопіль: Астон, 2010. 624 с.
40. Баранович А. М., 2014. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету, 2, с. 77-81.
41. Олейникова О. О., Бойко А. Е., Оцінка конкурентних переваг промислового підприємства. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/7859/1/175-177.pdf>.

## ДОДАТКИ

## Додаток А. Звіт про фінансові результати 2019 року.

Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за СДРПОУ	КОДИ		
			2020	01	01
			05393116		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2019 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 624 632	13 664 542
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 9 584 769 )	( 10 408 619 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	5 039 863	3 255 923
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 635 143	3 231 760
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 280 021 )	( 308 259 )
Витрати на збут	2150	( 825 475 )	( 1 053 098 )
Інші операційні витрати	2180	( 1 895 129 )	( 3 203 256 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	3 674 381	1 923 070
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	350
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	1 879 501	93 638
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( 614 458 )	( 657 988 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 145 )	( - )
Інші витрати	2270	( 588 612 )	( 58 954 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

## Продовження додатку А

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	4 350 667	1 300 116
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(788 370)	(272 227)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	3 562 297	1 027 889
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	32 695
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	4 928	(34 744)
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>4 928</b>	<b>(2 049)</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>4 928</b>	<b>(2 049)</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>3 567 225</b>	<b>1 025 840</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	8 563 205	10 109 205
Витрати на оплату праці	2505	849 587	688 597
Відрахування на соціальні заходи	2510	180 956	148 120
Амортизація	2515	357 470	399 380
Інші операційні витрати	2520	2 634 176	3 627 930
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>12 585 394</b>	<b>14 973 232</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	399880235	400000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	399880235	400000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	8,90841	2,56972
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	8,90841	2,56972
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Кузьменко Сергій Володимирович

Головний бухгалтер

Соколова Ірина Володимирівна



## Додаток Б. Звіт про фінансові результати 2020 року.

Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ІНТЕРПАЙП  
НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД"  
(найменування)  
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2020 р.  
Дата (рік, місяць, число) 2021 01 01  
за ЄДРПОУ  
КОДИ  
2021 01 01  
ДОКУМЕНТ АФІШНЯТО  
Форма N2 Код за ДКУД 1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 470 237	14 624 632
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 6 803 259 )	( 9 584 769 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	2 666 978	5 039 863
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	2 628 322	1 635 143
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 287 846 )	( 280 021 )
Витрати на збут	2150	( 638 686 )	( 825 475 )
Інші операційні витрати	2180	( 2 129 250 )	( 1 895 129 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	2 239 518	3 674 381
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	673 765	1 879 501
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( 534 869 )	( 614 458 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 120 )	( 145 )
Інші витрати	2270	( 2 315 250 )	( 588 612 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

## Продовження додатку Б

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	63 044	4 350 667
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(40 139)	(788 370)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	22 905	3 562 297
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	130 331	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(155 022)	4 928
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>(24 691)</b>	<b>4 928</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>(24 691)</b>	<b>4 928</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>(1 786)</b>	<b>3 567 225</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	7 758 747	8 563 205
Витрати на оплату праці	2505	757 794	849 587
Відрахування на соціальні заходи	2510	156 827	180 956
Амортизація	2515	441 848	357 470
Інші операційні витрати	2520	739 236	2 634 176
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>9 854 452</b>	<b>12 585 394</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	400000000	399880235
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	400000000	399880235
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,05726	8,90841
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,05726	8,90841
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Костенко Сергій Олексійович

Соколова Ірина Володимирівна



## Додаток В. Звіт про фінансові результати 2021 року.

Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ІНТЕРПАЙП  
НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД"  
(найменування)  
за СДРПОУ

Дата (рік, місяць, число) 2022 01 01

Коди 2022 01 01

ДОКУМЕНТ ПРИНЯТО

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2021 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 225 588	9 470 237
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 7 486 179 )	( 6 803 259 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	739 409	2 666 978
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	4 390 045	2 628 322
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 311 666 )	( 287 846 )
Витрати на збут	2150	( 631 535 )	( 638 686 )
Інші операційні витрати	2180	( 4 423 560 )	( 2 129 250 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	2 239 518
збиток	2195	( 237 307 )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	741 127	673 765
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( 464 085 )	( 534 869 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 186 )	( 120 )
Інші витрати	2270	( 416 783 )	( 2 315 250 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

## Продовження додатку В

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	-	63 044
збиток	2295	( 377 234 )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(109 178)	(40 139)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	22 905
збиток	2355	( 486 412 )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	1 038 357	130 331
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(350 287)	(155 022)
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>688 070</b>	<b>(24 691)</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>688 070</b>	<b>(24 691)</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>201 658</b>	<b>(1 786)</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6 461 339	7 758 747
Витрати на оплату праці	2505	573 210	687 753
Відрахування на соціальні заходи	2510	125 121	156 827
Амортизація	2515	295 978	441 848
Інші операційні витрати	2520	5 397 292	813 866
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>12 852 940</b>	<b>9 859 041</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	400000000	400000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	400000000	400000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(1,21603)	0,05726
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(1,21603)	0,05726
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

Кузьменко Сергій Володимирович

Соколова Ірина Володимирівна