

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

бакалавра
(ступінь вищої освіти)
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

Удосконалення управління процесом реалізації інноваційного проекту на ПрАТ «ПВНГЗК»

Виконав: студент IV курсу,

групи МН-20-1

_____ / Брага М. О. /
(підпис)

Керівник

_____ / Кравцов О. 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»

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

« __ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Браги М. О.

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення управління процесом реалізації інноваційного проекту на ПрАТ «ПВНГЗК»»

керівник роботи

Кравцов О. В., к.т.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «29» березня 2024 року
№ 238 с

2. Строк подання студентом роботи 08.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: праці відомих зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, офіційний сайт SMIDA і звітність підприємства ПрАТ «Північний ГЗК».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА; Розділ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК»; Розділ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І ВИБІР ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	доц. Кравцов О. В.	29.03.2024	10.05.2024
Розділ 2	доц. Кравцов О. В.	29.03.2024	24.05.2024
Розділ 3	доц. Кравцов О. В..	29.03.2024	06.06.2024
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА проф.Варава Л.М.	29.03.2024	13.06.2024

7. Дата видачі завдання 29.03.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	27.03.2024 - 29.03.2024	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	30.03.2024 - 10.04.2024	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	11.04.2024 - 25.04.2024	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	26.04.2024 - 10.05.2024	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	11.05.2024 - 24.05.2024	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	25.05.2024 - 06.06.2024	
7	Підготовка вступної частини	07.06.2024	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	08.06.2024 - 12.06.2024	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	13.06.2024	
10	Попередній захист роботи	14.06.2024	
11	Захист роботи у ЕК	17.06.2024	

Студент

(підпис)

Брага М. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Кравцов О. В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 Менеджмент
Брага М. О. «Удосконалення управління процесом реалізації інноваційного
проекту на ПрАТ «ПВНГЗК»». – КНУ, 2024 р.*

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 62 сторінках, містить 11 таблиць, 14 рисунків. При підготовці роботи використано 30 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра: Удосконалення управління процесом реалізації інноваційного проекту на промисловому підприємстві.

Завдання дослідження: - Оцінити процес впровадження інноваційного проекту на ПрАТ «Північний ГЗК»; провести детальний аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства, виявити проблемні зони та розробити заходи щодо усунення перешкод розробити стратегію розвитку підприємства та обґрунтувати заходи щодо її реалізації; проаналізувати систему управління маркетингом зовнішньоекономічної діяльності; проаналізувати стан сучасного ринку залізної руди, ключові події та тенденції; прийняти стратегічні рішення щодо підвищення конкурентоспроможності.

Об'єкт дослідження: процес покращення управління інноваційними проектами в компанії.

Предмет дослідження теоретичні, методологічні та прикладні аспекти інноваційного потенціалу підприємства.

Одержаний економічний ефект (ефективність): за рахунок запропонованих заходів нова технологія дозволить заощадити 6341,436 тис. грн. Якщо нова технологія буде впроваджена на 100%, річна економія становитиме 4595860 гривень або 0,35%

Ключові слова: інвестиції, інновації, конкурентоспроможність, потенціал підприємства, інноваційний потенціал, виробничий потенціал, інтелектуальний потенціал підприємства, науково-технічний прогрес.

Зміст

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Інновації як фактор оновлення бізнесу	8
1.2. Аналіз впливу інноваційного потенціалу на сталість розвитку інноваційної активності ПРАТ «ПівнГЗК»	16
1.3. Кореляційно-регресійний аналіз на ПРАТ « ПівнГЗК»	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ ПРАТ “ПІВНІЧНИЙ ГЗК”	23
2.1. Загальна характеристика ПРАТ „Північний ГЗК”	23
2.2. Оцінка організаційно-економічних умов реалізації методів управління інноваційним потенціалом підприємств.	31
2.3. Розробка інвестиційний проект з метою змінити собівартості при впровадженні нової технології	35
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І ВИБІР ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	41
3.1. Стратегічний аналіз та аналіз рівня конкурентоспроможності в галузі	44
3.2. SWOT – аналіз ПРАТ “Північний ГЗК”	47
3.3. Вибір раціональної організаційної структури ПРАТ “ПівнГЗК” за рахунок впровадження стратегій розвитку	54
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат». За радянських часів це підприємство було найбільшим гірничо-збагачувальним комбінатом в Україні, який постачав залізну руду як на українські металургійні комбінати, так і на металургійні заводи багатьох країн Східної Європи. За останнє десятиліття виробництво підприємства скоротилося в п'ять разів, оскільки воно не змогло адаптуватися до нових економічних умов. Як наслідок, його технічний та фінансовий стан погіршився.

Зовнішньоекономічна діяльність є складовою економічної політики підприємства, а напрямок її руху, етапи формування та механізм дії політики держави у сфері міжнародних економічних відносин залежать від концепції розвитку загальної економічної системи підприємства. При цьому переслідуються як економічні, так і політичні цілі, оскільки зовнішньоекономічна діяльність є частиною зовнішньої політики.

Одним з основних факторів, що впливають на ефективність роботи підприємства, є ефективність його зовнішньоекономічної діяльності, оскільки воно є великим експортером залізної руди.

Для досягнення поставлених цілей необхідно:

- Оцінити процес впровадження інноваційного проекту на ПрАТ «Північний ГЗК»;
- провести детальний аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства, виявити проблемні зони та розробити заходи щодо усунення перешкод
- розробити стратегію розвитку підприємства та обґрунтувати заходи щодо її реалізації;
- аналізувати систему управління маркетингом зовнішньоекономічної діяльності;

- аналізувати стан сучасного ринку залізної руди, ключові події та тенденції;

- приймати стратегічні рішення щодо підвищення конкурентоспроможності.

Об'єкт дослідження: процес покращення управління інноваційними проектами в компанії.

Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та прикладні аспекти інноваційного потенціалу підприємства.

Одержаний економічний ефект (ефективність): пропонується впровадити 30% нової технології в перший рік, 60% - у другий рік і 90% - у наступний рік. Нова технологія дозволить заощадити 6341,436 тис. грн. Якщо нова технологія буде впроваджена на 100%, річна економія становитиме 4595860 гривень або 0,35%.

Ключові слова: інвестиції, інновації, конкурентоспроможність, потенціал підприємства, інноваційний потенціал, виробничий потенціал, інтелектуальний потенціал підприємства, науко- технічний прогрес.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Інновації як фактор оновлення бізнесу

Сталість економічних змін та вдосконалення ринкових важелів все більше вимагають розуміння сутності, закономірностей та особливостей інноваційної діяльності та пов'язаних з нею процесів. Інноваційна діяльність визначається як складна динамічна система функціонування і взаємодії різних підсистем управління, основними завданнями якої є: дослідження і розробка нової продукції; удосконалення обладнання, інструментів, технологічних процесів і форм організації виробництва; планування і

фінансування досліджень; удосконалення економічних важелів і стимулів розвитку інноваційної діяльності; розробка системи взаємопов'язаних регуляторних заходів для прискорення інтенсивного розвитку науково-технічних досліджень.

Інноваційний процес - це послідовний ланцюг відповідних дій, за допомогою яких інновація задумується, розробляється і поширюється в діловій практиці. Інноваційний процес не закінчується реалізацією інновації, тобто першим виведенням нового продукту чи послуги на ринок або виведенням нової технології на проектну потужність. Процес не закінчується і після впровадження, оскільки інновація вдосконалюється, набуває нових споживчих характеристик і поширюється в межах певної економічної системи. Це згодом відкриває для інноваційного продукту (товару, послуги, технології) нові сфери застосування, нові ринки та нових користувачів. Більше того, якщо інноваційний процес планується гнучко і раціонально, він може призвести до позитивних макроекономічних результатів.

В умовах переходу до ринкової економіки підприємництво та підприємницький стиль стають важливою передумовою успіху та розвитку окремих підприємств різних організаційних форм господарювання. Водночас трансформація соціально-економічної моделі суспільства неможлива без масштабних інвестицій у реальний сектор економіки. Тому активізація інноваційної діяльності підприємств має вирішальне значення для підвищення економічної ефективності та впровадження ринкових реформ.

Дослідження динаміки та особливостей цих та інших економічних відносин дає можливість зрозуміти основні закономірності розвитку економічної системи та підприємництва. При цьому необхідно враховувати різноманітність і складність інноваційної діяльності та підприємництва. Особливу увагу слід приділяти не тільки стабільності та стійкості інноваційно-підприємницьких відносин, але й можливостям їх узгодження.

Іншими словами, йдеться про можливість здійснення певного інноваційного вибору на прикладі існуючих бізнес-структур, тобто про

інноваційну політику компанії. При цьому важливо оцінити здатність фірми здійснювати певну інноваційну діяльність, що в кінцевому підсумку вимагає врахування поняття «інноваційний потенціал».

Цей висновок також пов'язаний з тим, що в західних дослідженнях економічного розвитку основна увага приділяється інноваційним процесам, які пов'язані з підвищенням загального виробничо-економічного потенціалу бізнесу, а не механізму цінової конкуренції. Іншими словами, пріоритетний напрям інноваційного розвитку можна розглядати як зв'язок між конкурентною позицією окремої фірми та її інноваційною політикою.

Інноваційна політика вищого рівня формується під впливом потенціалів нижчого рівня, тоді як взаємодія між потенціалами одного рівня визначається такими характеристиками економічних ресурсів, як взаємозамінність і взаємодоповнюваність. Замінність означає, що зменшення або збільшення одного ресурсу в системі може бути компенсоване іншими ресурсами в певних пропорціях. Саме це дає можливість визначити економічний потенціал конкретного бізнесу в цілому та його інноваційний потенціал зокрема.

Інноваційну політику можна розглядати як ключову складову економічного потенціалу (рис. 1.1). Більше того, саме цей останній аспект, який дозволяє розглядати інноваційну політику як основу економічного потенціалу будь-якої системи, в тому числі окремого підприємства, відрізняє узагальнення, представлене на рис. 1.1, від існуючих у підрозділі 1.1.2.

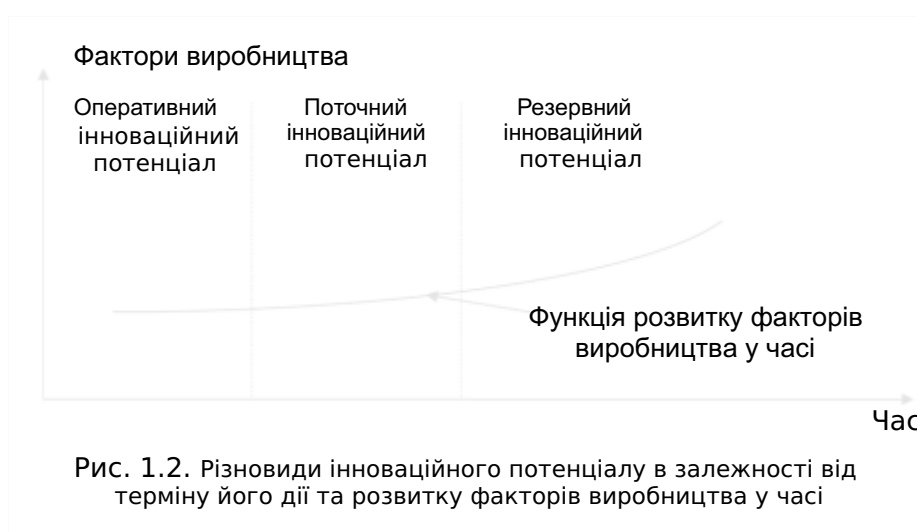


Рис. 1.1. Узагальнена схема складових інноваційної політики як системи

Дещо інший підхід до визначення поняття «інноваційна політика» можна вивести з теорії порівняльних та абсолютних переваг. Так, з постулату про обмеженість ресурсів та їх нерівномірний розподіл між окремими фірмами, як вихідної аксіоми ринкової економічної теорії, можна зробити методологічний висновок: кожна фірма, як елемент загальної економічної системи, і зокрема фірма в цілому, має певні види переваг, які в кінцевому підсумку визначають рівень інноваційного потенціалу в цілому. Це означає, що таким є загальний напрям визначення сутності інноваційного потенціалу будь-якої економічної системи. Інноваційно-інвестиційна система повинна складатися з низки взаємопов'язаних елементів і включати щонайменше такі складові: джерела інноваційного інвестування; чіткий механізм об'єднання інвестиційних ресурсів з різних джерел; ефективну структуру використання об'єданого капіталу; механізм моніторингу ефективності інвестицій та інноваційної діяльності; механізм повернення виділених коштів.

Інноваційний потенціал - це ступінь реалізації можливостей технологічних, економічних, соціальних або організаційних змін за рахунок

використання факторів (ресурсів) виробництва, який функціонально залежить від наявності/відсутності факторів (ресурсів) і обмежується певними існуючими умовами, зокрема створенням певного інвестиційного клімату. Новизна такого регулювання полягає в тому, що воно, крім врахування особливостей сучасного економічного розвитку, також об'єктивно узгоджує специфіку інвестиційної та інноваційної діяльності. Водночас запропоноване визначення дає можливість розрізнити різні види інноваційного потенціалу залежно від тривалості його існування (рис. 1.2):



- поточний інноваційний потенціал виду діяльності, який пов'язаний зі здатністю даного суб'єкта виконувати інноваційне завдання на основі наявних факторів виробництва;

- поточний інноваційний потенціал - як здатність даного суб'єкта господарювання виконувати інноваційне завдання, виходячи з поточних тенденцій доступності/недоступності факторів виробництва. Зокрема, поточний інноваційний потенціал відрізняється від оперативного інноваційного потенціалу тим, що фірма має поточну можливість залучення додаткових ресурсів (розширення факторів виробництва) для реалізації

певного інноваційного рішення;

- резерв інноваційного потенціалу - як здатність бізнесу відповісти на будь-який інноваційний виклик через розвиток факторів виробництва. Відрізняється від поточного тим, що фірма має можливість розвивати свої фактори виробництва на основі реалізації наявних інноваційних рішень та залучати додаткові ресурси через розвиток факторів виробництва.

Інформація дозволяє ідентифікувати та оцінити рівень інноваційного потенціалу конкретного гравця ринку, в тому числі країни. Крім того, інформаційні технології є ключовим чинником інноваційності та ефективності. Важливо також окремо визначити та оцінити інформаційну складову інноваційного потенціалу, оскільки комунікація є тією концептуальною одиницею, без якої не можна описати жодну систему, а інформація є основою для такої комунікації.

Визначення основних складових інноваційної політики також має ґрунтуватися на тісному взаємозв'язку між цими складовими. Наприклад, визначення трудової, інтелектуальної та освітньої складових інноваційного потенціалу є досить взаємопов'язаними і можуть бути підпорядковані одна одній. Це пов'язано з тим, що визначення трудової складової інноваційного потенціалу значною мірою залежить від інтелектуальної та освітньої складових наявної робочої сили, задіяної в реалізації та прийнятті інноваційного рішення. Певною мірою можна об'єднати матеріальну та техніко-технологічну складові інноваційного потенціалу, оскільки вони пов'язані з процесом виробництва інновацій. Організаційна, управлінська та інформаційна складові інноваційного потенціалу також можуть бути об'єднані в один блок, оскільки вони досить тісно пов'язані між собою. Наприклад, достовірна та доступна інформація значною мірою визначає найбільш ефективні управлінські рішення, реалізація яких взаємопов'язана з відповідною організаційною структурою фірми та її інноваційною діяльністю.

А. В. Гриньова, який, аналізуючи інтелектуальну складову

інноваційного потенціалу, насамперед виділяє: ідеї, кваліфікацію персоналу, впровадження інформаційних технологій та комп'ютеризацію управлінської діяльності [55]. Вищезазначене дозволяє розглядати складові інноваційного потенціалу як окремі об'єкти економічних досліджень. Це пов'язано з тим, що розгляд складових інноваційного потенціалу як окремих об'єктів економічного дослідження дає можливість повною мірою розкрити їх індивідуальні характеристики та врахувати їх у загальній оцінці інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання. Крім того, такий підхід також допомагає пояснити відмінності у визначенні складових інноваційного потенціалу підприємств, які пов'язані з кількістю різних суб'єктів господарювання та унікальністю вирішення тих чи інших економічних проблем.

Однак більш детальне визначення та врахування специфіки окремих складових у загальній оцінці інноваційного потенціалу дозволяє підібрати відповідну систему показників. На думку автора, з огляду на вищевикладене та існуючі підходи до такого визначення, основними складовими інноваційного потенціалу підприємства мають бути: організаційна складова, під якою слід розуміти здатність окремого суб'єкта господарювання вирішувати поставлені перед ним завдання в умовах постійно мінливих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, і яка зазвичай включає також такі частини інноваційного потенціалу, як інформаційна та управлінська складові, фінансова складова, яка є основою для реалізації прийнятих рішень, та матеріально-технічна складова, яка є основою для реалізації прийнятих рішень. Іншими словами, ринкова складова інноваційного потенціалу промислового підприємства описує ступінь відповідності між внутрішніми можливостями розвитку підприємства та зовнішніми можливостями, що створюються ринковим середовищем.

Інноваційність такого аналізу полягає в більш детальній структуризації складових інноваційного потенціалу, що в кінцевому підсумку призведе до більш об'єктивної його оцінки та визначення конкретних напрямів

інноваційного розвитку підприємства. Можна також зазначити, що кожна зі складових інноваційного потенціалу також може бути структурована, що дає підстави для більш точної оцінки загального інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання. Водночас, як зазначалося вище, на інноваційні процеси впливають різноманітні чинники, які можна узагальнити як фактори, що впливають на розвиток інноваційної діяльності в цілому та інноваційного потенціалу підприємства зокрема, і які можуть бути предметом окремого дослідницького завдання.

Особливості інноваційних процесів та важлива роль інноваційної політики в економічній системі визначаються низкою взаємопов'язаних факторів, які формують так зване інноваційне середовище, що сприяє розвитку інноваційного потенціалу підприємства як засобу його економічного прогресу.

Ризик - це фактор, який відноситься до кількісно вимірюваної ймовірності того, що економічна діяльність призведе до втрати частини ресурсів фірми, прибутку або додаткових витрат.

Для того, щоб визначити ризик як об'єднуючий фактор, що впливає на інноваційний розвиток підприємства, необхідно зробити наступні твердження:

По-перше, незважаючи на різноманітність факторів, що впливають на розвиток інноваційних процесів, варто підкреслити їх неоднорідність під час трансформаційних процесів і, зокрема, в період формування стабільного ринкового середовища. Окремої уваги заслуговує аналіз настання ризикових подій внаслідок взаємовпливу вищезазначених класичних чинників у регіональних аспектах інноваційного розвитку промислового виробництва. Це ґрунтується на тому, що в ході трансформаційних перетворень відбуваються суттєві зміни в розвитку окремих регіонів країни, порушується стабільність звичних фінансових потоків [5], формуються нові пріоритети інвестиційно-інноваційного розвитку [20]. Загалом слід враховувати такі регіональні особливості інноваційної діяльності: регіональні аспекти

розвитку підприємств різних галузей, наявність депресивних виробництв, регіональна розгалуженість банківського сектору, близькість споживчих ринків тощо;

По-друге, змінюються можливості для впровадження інноваційних рішень. Це пов'язано з тим, що ринкова економіка є більш відкритою, ніж командно-адміністративна. Як наслідок, нові ідеї та рішення, вже втілені у високоякісному технологічному обладнанні та процесах, виходять на ринок, який часто перебуває на стадії становлення та зростання. Виходячи з вищезазначеного, основні виклики для сталого та узгодженого інноваційного розвитку як передумови подальшого зростання національної економіки повинні включати не тільки конкретні напрями розвитку науки і технологій, але й необхідні зміни в управлінні ними. Нові ринкові структури (бізнес-центри, технопарки, технополіси, венчурні фонди тощо), які можуть ініціювати інноваційний розвиток, поки що є слабкими і не можуть взяти на себе повну відповідальність за ці процеси;

По-третє, кожна з класичних складових факторів впливу на інноваційний розвиток компанії певною мірою залежить від ризикової події. Таким чином, ця об'єднуюча структура має стати основою для подальшого аналізу факторів, що впливають на інноваційний розвиток компанії, з метою ідентифікації відповідних ризиків (рис. 1.3).

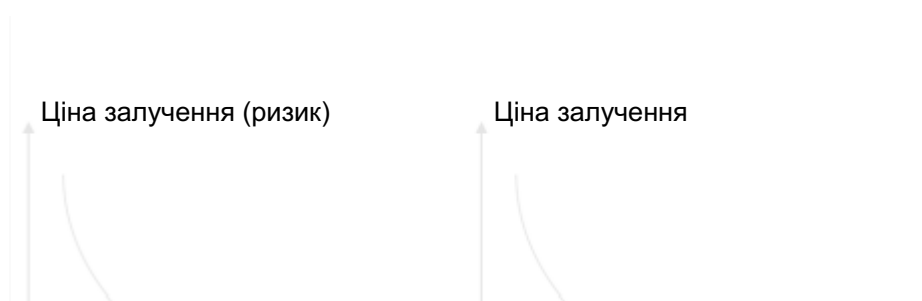


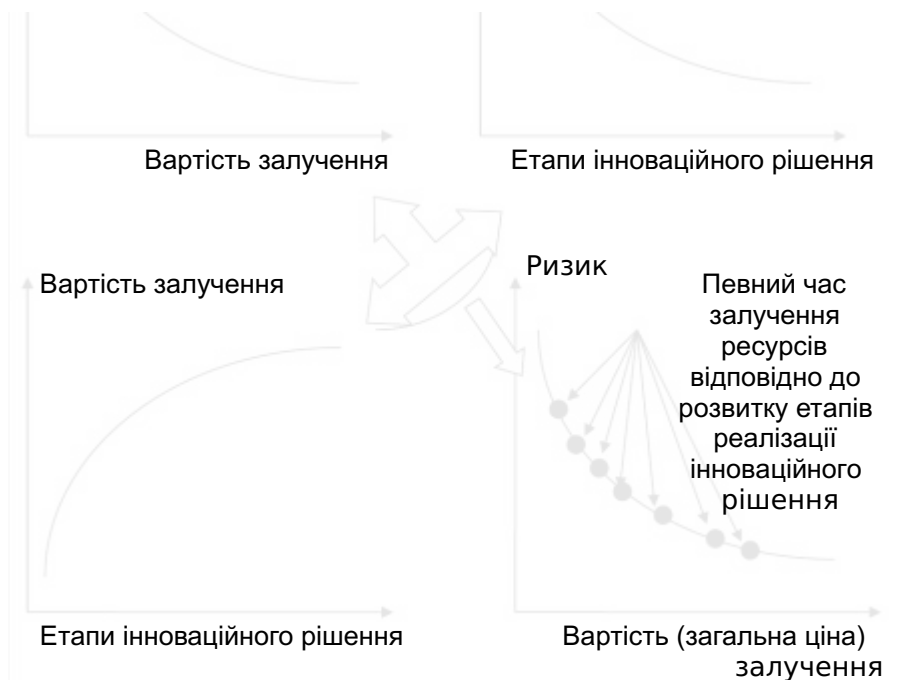
Рис. 1.3. Інноваційний ризик як об'єднуюча основа розгляду класичних факторів впливу на розвиток інноваційних процесів

Величина ризику ніколи не дорівнює нулю, він існує об'єктивно і незалежно від того, усвідомлює його особа, яка приймає відповідні рішення щодо інноваційного проекту, чи ні. Водночас, враховуючи, що інноваційний та інвестиційний цикли досить тісно пов'язані між собою, спектр ризиків в інноваційному процесі є досить широким.

Аспектом, що визначає ключову роль фінансової складової в ідентифікації ризиків у контексті інноваційного розвитку суб'єкта господарювання, є існування об'єктивної умови, пов'язаної з обмеженістю власних ресурсів, доступних для реалізації інноваційних рішень. Інновації також можуть відкривати нові інвестиційні можливості. Іншими словами, розвиток ринкових перетворень значною мірою визначається сталістю інноваційних процесів, які в цілому можна розглядати як ефективний засіб стимулювання підприємництва. Водночас, ефективність інноваційних процесів пов'язана з ресурсною базою конкретного суб'єкта, що впроваджує інноваційне рішення. Однак, у світлі вищезазначеного, слід враховувати, що найбільш привабливою формою фінансової підтримки інноваційних рішень є довгострокове фінансування, але воно обмежене низкою об'єктивних і суб'єктивних факторів.

Слід також підкреслити, що закон нелінійності інноваційного розвитку пов'язаний з тісною взаємозалежністю інвестиційного та інноваційного циклів, а також з перехідними процесами між різними стадіями реалізації інноваційного рішення. Це означає, що в цілому нелінійний характер інноваційного розвитку пов'язаний з характером самого інноваційного процесу, в якому, як правило, виділяють різні стадії інноваційної діяльності, пов'язані з впровадженням і реалізацією конкретного інноваційного рішення (див. рис. 1.4).





ризик, як правило, є неминучими, оскільки інновація та ризик - це дві діаметрально протилежні категорії в інноваційній сфері. Тому при розробці заходів фінансової підтримки інноваційних процесів слід враховувати певний ступінь пом'якшення або координації ризиків.

Слід зазначити, що на розвиток інноваційних процесів на етапі становлення і розвитку нових ринкових відносин найбільше впливають такі фактори: регіональна специфіка інноваційних процесів; зростання обсягів інноваційної діяльності; посилення конкуренції в ринковому середовищі у сфері інновацій; ускладнення процесу фінансового забезпечення інноваційних рішень.

1.2. Аналіз впливу інноваційного потенціалу на сталість розвитку інноваційної активності ПРАТ «ПівнГЗК».

З переходом до ринкових умов господарювання об'єктивно відбувається загострення конкурентної боротьби як за ринки збуту в цілому, так й за зростання потреб вимогливих потенційних клієнтів, що й обумовлює підприємства приділяти все більше уваги інноваційної політики. Тож,

розробка і впровадження нових видів продукції стає найбільш пріоритетним напрямком підприємницької поведінки, тому що виробництво означеної продукції в остаточному визначає і всі інші напрямки розвитку різноманітних суб'єктів господарювання. Досягти ж намічених цілей можливо за рахунок ретельного прорахунку наміченого та відповідних заходів щодо їх реалізації.

В основі цього процесу, безумовно, лежить План інноваційної діяльності, показники якого лягають в основу тактичних і стратегічних планів компанії. Більше того, концепція розробки інноваційної стратегії є частиною теорії інноваційного процесу, яка тісно пов'язана з нею і значною мірою спирається на погляди та висновки її більш загальних розділів. Тим не менш, саме планування є важливою складовою інноваційної політики фірми і, таким чином, основою для підвищення інноваційного потенціалу фірми.

Враховуючи поточний потенціал інноваційної спроможності компанії, еволюцію самого бізнесу та обраного інноваційного продукту, важливо не лише визначити умови, за яких мають відбуватися заплановані дії. Не менш важливим є обґрунтування цілої системи показників, за допомогою яких можна відобразити суть обраної дії та згодом оцінити ефективність впровадження цього інноваційного продукту.

Інноваційне планування слід розглядати насамперед як функцію корпоративного управління, що має на меті виявлення ключових сфер інноваційного потенціалу та визначення ймовірної частки впровадження нових продуктів у загальному обсязі продукції, що випускається в даний момент часу. Останній аспект є досить важливим, оскільки кардинально змінити весь асортимент продукції в умовах гострої нестачі фінансових ресурсів досить складно.

Виходячи з вищезазначеного, однією з особливостей системи планування розвитку інноваційного потенціалу підприємства має бути виважена послідовність дій щодо зміни асортиментної політики, яка базується на визначенні пропорцій можливих нових продуктів і технологій.

Особливо корисним інструментом у вирішенні цього аспекту проблеми розробки спільної інноваційної політики підприємства може бути аналіз співвідношення між витратами на впровадження нових продуктів і витратами на відмову від традиційних продуктів. Водночас, такий аналіз має бути доповнений визначенням взаємозалежності та відповідності між наявними та необхідними фінансовими ресурсами.

Підходи до інноваційної політики, тобто економічні стимули, повинні допомогти стимулювати активність Південної Кореї:

- створити механізм, за якого інноваційна фірма отримує значну вигоду;
- створення відомчих інноваційних фондів, які формуються за рахунок внесків компанії та донорів;
- заохочення інноваційної діяльності з боку топ-менеджменту компанії (організація виставок і конференцій, розвиток досліджень на цю тему, надання інформації через ЗМІ);

Логічний взаємозв'язок елементів інноваційного менеджменту підприємства з урахуванням факторів впливу на макро- та мікрорівні проілюстровано на рис. 1.5. Проаналізуємо організаційно-економічні умови реалізації методів управління інноваційним потенціалом підприємства.



Рис. 1.5. Взаємозв'язок елементів інноваційної політики підприємства

У 2023 році на технологічні інновації було виділено 75,7 мільйона гривень. Виклики для розвитку інноваційного процесу в Півонії пов'язані з високим ступенем невизначеності, непередбачуваності та непередбачуваності. Світовий досвід показує, що навіть у розвинених країнах заходи з підтримки інновацій зменшують ці ризики. Держава має стати безпосереднім лідером інноваційного розвитку, замовляючи та організовуючи наукові дослідження та експериментальні розробки на найбільш перспективних напрямках науково-технічного розвитку.

З теоретичної точки зору, для вирішення питання посилення інноваційної політики північнокорейського уряду на макрорівні необхідно створити належне економічне та правове середовище, яке б заохочувало виробника до впровадження досягнень науково-технічного прогресу та інновацій.

Із загальних капітальних витрат корейського уряду на підвищення конкурентоспроможності лише 16% йдуть на інновації та дослідницькі проекти. Компанії змушені витратити значні кошти на масштабне розширення, щоб підтримувати застарілі фізичні та технічні потужності, ремонтувати обладнання та фінансувати неефективні системи енергопостачання.

Існує лінійна залежність між часткою інвестицій у вартості активів компанії та зростанням терміну їх окупності. Зі збільшенням частки інвестицій у загальній вартості активів підприємства (тобто зі збільшенням частки небезпечних інвестицій) термін окупності зростає.

Використання методів та інструментів впливу на інноваційну політику з метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та

здатності управлінських організаційних структур гнучко реагувати на зміни у південнокорейському середовищі. Інноваційна політика визначає рівень виробничо-технологічної єдності підрозділів компанії: вищий рівень інтеграції основних виробничих потужностей свідчить про вищий інноваційний потенціал. Таким чином, для оцінки організаційно-економічних умов ефективного управління інноваційним потенціалом компанії необхідно провести аналіз невикористаного потенціалу інтелектуальних, виробничих та інформаційних ресурсів компанії. У зв'язку з цим доцільно застосувати діагностичну модель управління інноваційним потенціалом підприємства, згідно з якою він складається з трьох блоків: інтелектуального, виробничого та інформаційного.

Результатом діагностики є кількісна оцінка загального впливу інноваційної політики на підприємство та на кожен з її складових, розбиту на блоки. Кількісні оцінки окремих складових та блоків інноваційної політики є основою для прийняття управлінських рішень щодо ефективного розподілу ресурсів компанії та залучення додаткових ресурсів для підвищення рівня інноваційного потенціалу. Кількісна оцінка загального рівня ефективності інноваційної політики пов'язана з ефективністю її реалізації у відповідних ринкових умовах, тобто має бути пов'язана з оцінкою привабливості ринку, на якому працює або планує працювати фірма. Таким чином, результати діагностики інноваційного менеджменту дозволяють, з одного боку, підвищити ефективність виробничої та організаційної структури компанії, а з іншого - підвищити ефективність її зовнішньоекономічної діяльності.

Інтелектуальний блок характеризує професійно-кваліфікаційні аспекти інноваційної політики на підприємстві, їх ефективне використання та умови для проведення досліджень і розробок. Складовими інтелектуального блоку є показники, які дозволяють визначити рівень інтелектуального потенціалу підприємства, а саме :

- індикатор інноваційної діяльності визначається як кількість інновацій (винаходів, раціоналізаторських пропозицій) та кількість

інженерно-технічних працівників

- - рівень освіти визначається як відношення кількості працівників з вищою або спеціальною освітою за профілем компанії до загальної кількості працівників;
- - плинність висококваліфікованих працівників розраховується як відношення кількості звільнених висококваліфікованих працівників до загальної кількості висококваліфікованих працівників кваліфікації
- - частка науково-технічних працівників розраховується як відношення їхньої кількості до загальної кількості працівників працюючих
- частка менеджменту - розраховується як відношення кількості менеджерів до загальної кількості працівників;
- частка маркетологів - розраховується як відношення їхньої кількості до загальної кількості працівників;
- частка фахівців з оцінки інноваційних програм та проектів - розраховується як відношення їхньої кількості до загальної кількості працівників;
- частка працівників, які мають досвід формування науково-дослідницької політики компанії, розрахована як відношення їхньої кількості до загальної кількості персоналу;
- частка витрат на R&D в обсязі реалізованої продукції продукції
- частка витрат на використання досягнень науково-технічного прогресу (нові технології та нове обладнання) в обсязі реалізованої продукції.

Виробничий блок описує виробничі та технологічні аспекти інноваційної політики компанії, тобто здатність втілити обґрунтовану технологічну концепцію з фундаментальних та прикладних досліджень у кінцевий продукт. Складовими виробничого блоку є показники, що дозволяють визначити рівень виробничого потенціалу підприємства, а саме:

- - рівень технологічної складності - розраховується як відношення кількості передових сучасних технологій, що використовуються, до

- загальної кількості технологій, що використовуються підприємстві^[?]
- - Рівень складності продукції - розраховується як відношення кількості одиниць виробленої нової прогресивної продукції до загальної кількості одиниць кількості^[?]
 - - Рівень технологічного потенціалу - розраховується як частка технічних і технологічних рішень на рівні винаходів у загальній кількості нових рішень, використаних у виробничому процесі;
 - - питома вага проектно-конструкторських та передвиробничих витрат в обсязі реалізованої продукції
 - - частка витрат на дослідно-промислове виробництво в обсязі реалізованої продукції;
 - - частка витрат на освоєння промислового виробництва по відношенню до обсягу реалізованої продукції;
 - - частка витрат на організаційну, економічну та соціальну підготовку виробництва в обсязі реалізованої продукції;
 - - питома вага витрат на виробниче програмне забезпечення в обсязі реалізованої продукції;
 - - частка витрат на встановлення мікропроцесорних приладів контролю, діагностики та регулювання в обсязі реалізованої продукції;
 - - питома вага витрат на інформаційне, програмне та апаратне забезпечення для підтримки роботи обладнання в обсязі реалізованої продукції;
 - - частка витрат на утримання резервних виробничих потужностей для підтримання стабільної роботи в обсязі реалізованої продукції;
 - - частка витрат на технічне обслуговування та ремонт в обсязі реалізованої продукції;
 - - коефіцієнт оновлення обладнання - розраховується як відношення вартості нового обладнання, встановленого протягом звітного

- періоду (року), до вартості активної частини основних засобів на кінець звітного періоду (року);
- - коефіцієнт вибуття обладнання - розраховується як відношення вартості вибулого протягом звітного періоду (року) старого обладнання до вартості активної частини основних засобів на початок звітного періоду (року);
 - - ступінь механізації (автоматизації, роботизації) - визначається відношенням кількості механізованих (автоматизованих) робочих місць (операцій) до загальної кількості робочих місць (операцій);
 - - фізичний знос обладнання - визначається відношенням суми років фактичного використання одиниць обладнання до суми нормативних термінів експлуатації.

На рис. 1.6 наведено складові інноваційної політики підприємства для діагностики її рівня. Для визначення показників інтегральних блоків, які показують ефективність використання потенціалу фірми, використано метод діогоніки.

На основі аналізу статистичних характеристик основних складових інноваційної політики необхідно розробити модель оцінки впливу інноваційного потенціалу на інноваційну діяльність ПРАТ «Північний ГЗК». У статті виявлено багатогранність впливу інноваційного потенціалу. Тому у висновках зазначено, що оцінку впливу інноваційного потенціалу на стійкість розвитку інноваційної діяльності підприємств слід розглядати як багаторівневу процедуру, яка вимагає врахування певної сукупності умов взаємного впливу.

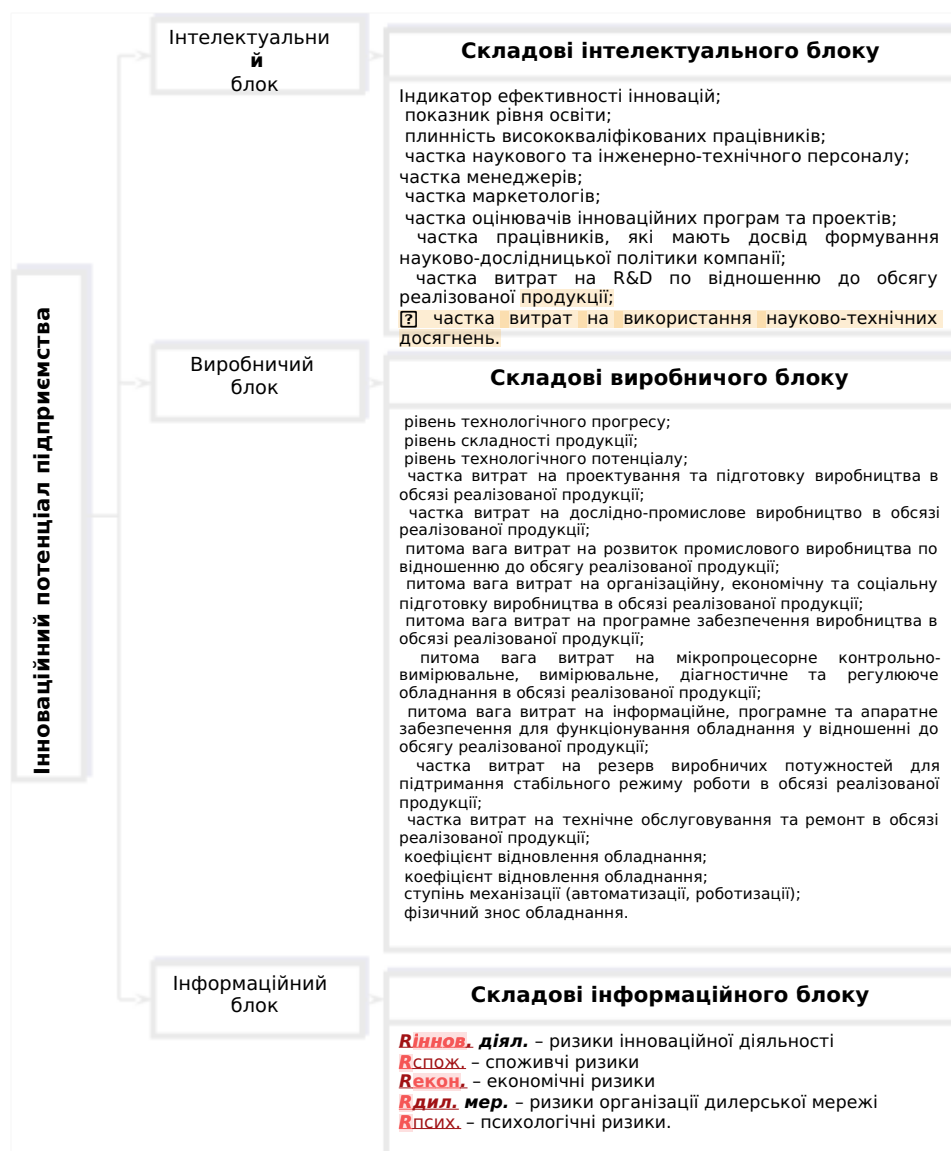


Рис. 1.6. Складові інноваційної політики підприємства
для діагностики її рівня

Розробка досліджуваних показників дозволила показати важливість фінансової складової в оцінці ефективності використання інноваційного потенціалу підприємств. Зокрема, виявлено недостатнє використання резервного інноваційного потенціалу для сталого розвитку інноваційної діяльності досліджуваних підприємств.

1.3.Кореляційно-регресійний аналіз на ПРАТ «ПівнГЗК»

Кореляційно-регресійний аналіз впливу таких ключових показників діяльності, як витрати на сировину на гінею, обсяг виробництва та обсяг продажів на прибуток північнокорейської компанії. Мета аналізу - розрахувати тісноту зв'язку між цими показниками, що дозволяє менеджеру судити про те, наскільки будь-яка зміна одного з них (позитивна чи негативна) впливає на інший, в даному випадку на прибуток.

Для проведення кореляційно-регресійного аналізу представимо вихідні дані у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Вихідні дані для кореляційно-регресійного аналізу показників діяльності ПРАТ "ПівнГЗК" у 2019-2023 рр.

	Прибуток	Витрати на 1 грн	Об'єм товарної продукції	Обсяги реалізації
2019	16 632	92	14,5	937 679
2020	556 483	56,52	16,7	2 939 520
2021	1451370	45,11	19,2	5 575 782

2022	798 361	57,47	22,12	4725563
2023	1938090	45,07	24,53	8333919

$$y = b_0 + b_1 x \quad (1.1)$$

Для знаходження невідомих параметрів моделі b_0, b_1 використовуємо метод найменших квадратів. Для розрахунку b_0, b_1 складемо систему рівняння:

$$\begin{cases} nb_0 + b_1 \sum x = \sum y \\ b_0 \sum x + b_1 \sum x^2 = \sum xy \end{cases} \Leftrightarrow b_1 = \frac{\sum xy - n \bar{x} \bar{y}}{\sum x^2 - n (\bar{x})^2} \quad (1.2)$$

Де n – кількість періодів, років

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} = 503,8 \quad ; \quad \bar{y} = \frac{\sum y}{n} = 1220$$

$$b_0 = \bar{y} - b_1 \bar{x} \quad (1.3)$$

Для обчислення невідомих параметрів моделі, відобразимо формули за розрахунком:

$$b_1 = \frac{\sum xy - n \bar{x} \bar{y}}{\sum x^2 - n (\bar{x})^2} = \frac{5644796 - 10 \cdot 503,8 \cdot 1030}{2990170 - 10 \cdot 513,8^2} = 1,822$$

$$b_0 = \bar{y} - b_1 \bar{x} = 1130 - 1,822 \cdot 522,8 = 89,27$$

$$\Delta y = 90,101 + 1,89x$$

№	x	y	x^2	xy	(x-503,8)^2	(y-1220)^2	(x-503,8)(y-1220)	(x-503,8)^3	(y-1220)^3	(x-503,8)^2(y-1220)	(x-503,8)(y-1220)^2
1	798361	57,47	637386132	45810000,7	119036,64	3855,08	119036,64	14120000000	14120000000	14120000000	14120000000
2	1938090	45,07	3756215610	87350000,0	119036,64	3855,08	119036,64	14120000000	14120000000	14120000000	14120000000
3	1401700	41,1	1964781000	57810000,0	119036,64	3855,08	119036,64	14120000000	14120000000	14120000000	14120000000
4	780000	57,4	608400000	44760000,0	119036,64	3855,08	119036,64	14120000000	14120000000	14120000000	14120000000
5	1000000	40,7	1000000000	40700000,0	119036,64	3855,08	119036,64	14120000000	14120000000	14120000000	14120000000
6	2000000	46,2	4000000000	92400000,0	119036,64	3855,08	119036,64	14120000000	14120000000	14120000000	14120000000
7	1000000	51	1000000000	51000000,0	119036,64	3855,08	119036,64	14120000000	14120000000	14120000000	14120000000
8	400000	42,2	160000000	16880000,0	119036,64	3855,08	119036,64	14120000000	14120000000	14120000000	14120000000
9	1000000	49	1000000000	49000000,0	119036,64	3855,08	119036,64	14120000000	14120000000	14120000000	14120000000
10	1000000	47	1000000000	47000000,0	119036,64	3855,08	119036,64	14120000000	14120000000	14120000000	14120000000
Сума	10000000	450,7	10000000000	450700000,0	1190366,4	38550,8	1190366,4	141200000000	141200000000	141200000000	141200000000
Середнє	1000000	45,07	1000000000	450700000,0	119036,64	3855,08	119036,64	14120000000	14120000000	14120000000	14120000000

Спрогнозуємо обсяг реалізації, якщо витрати на рекламу 915,25 тис. грн.

$$\Delta y_{пр} = 915,25 + 1,868 \cdot 503,8 = 122548 \text{ тис. грн} - \text{реалізації}$$

Виконаємо перевірку вірності розрахунку параметрів b_0 і b_1 , тобто

$$\sum \Delta y = \sum y \quad (1.4.)$$

Якщо коефіцієнт кореляції дорівнює одиниці (1), то модель існує і є зв'язок; якщо він дорівнює нулю (0), то факти не відповідають дійсності, зв'язок відсутній і модель не існує:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} \quad (1.5)$$

$$r = \frac{414656/10}{\sqrt{\frac{222025,6}{10}} \cdot \sqrt{\frac{814560}{10}}} = 0,975 = 97,5\%$$

Розрахуємо коефіцієнт детермінації $R=r^2$

A	B1	B2	B3	B4	B5	A	B1	B2	B3	B4	B5
204202,48	430285284	1472-11	2046,79	18998,79	-34749,29	22494	1360	1360	1360	1360	1360
			18998,79	2046,79							
			4212,52	2494,05							
			6,72	190521,56							
			908	700							
			18998,79	2046,79	-34749,29						
			4212,52	2494,05	20200,06						
			6,72	190521,56	91,1						
			908	700	91,1						

Відомо, що достовірність коефіцієнтів кореляції та детермінації зменшується зі збільшенням кількості спостережень, і навпаки, чим більше спостережень, тим достовірнішим є коефіцієнт детермінації. Для того, щоб оцінити, чи достатньо спостережень було відібрано для аналізу, використовується t-критерій Стюдента, тобто повинна виконуватися нерівність $t < t_{\alpha}$, де t - табличне значення параметрів t-критерію Стюдента (L; n-m-1)

$$t_{\Phi} = \frac{0,975}{(1-0,961)/\sqrt{4}} = 39,867$$

$$Gr = \frac{1-0,971}{\sqrt{10-1}} = 0,036$$

Добавимо на графік максимального та мінімального значення (x;y), (x; Δy_{max}), (x; Δy_{min}). Для цього вибрали необхідні колонки таблиці, обрали крапкову діаграму з кривими та маркерами.

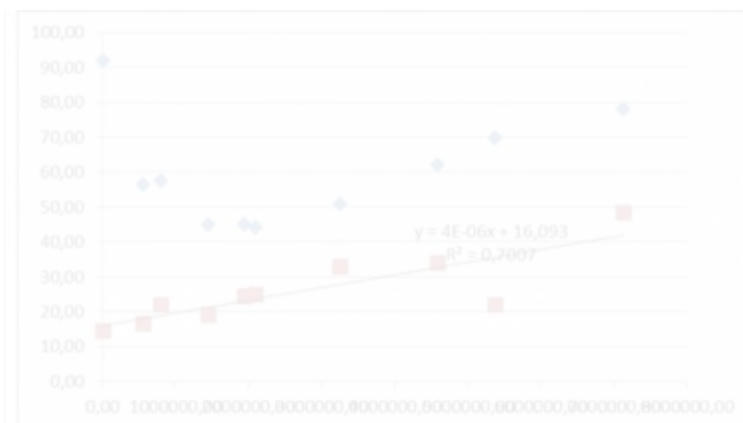


Рис 1.7. Розрахуємо довірчу зону для прогнозного значення:

$$\delta_D = \frac{\sqrt{\sum (x_{пр} - \bar{x})^2}}{\sqrt{10}} = 2,31 * 81 * \sqrt{1 + \frac{65628,44}{22402}}$$

$$\Delta_{пр} = \frac{t_L * S}{\sqrt{n}} * \delta$$

$x_{пр} = 750 + n$	$(x_{пр} - \bar{x}_{сред})$	$(x_{пр} - \bar{x}_{сред})^2$
762	266,2	65228,44

Кореляційний аналіз використовується для кількісної оцінки зв'язку між двома наборами даних, представленими без розмірностей. Вибірковий коефіцієнт кореляції - це коваріація між двома наборами даних, поділена на добуток їхніх стандартних відхилень.

Кореляційний аналіз дозволяє визначити, чи є набори даних корельованими за величиною, тобто вищі значення в одному наборі даних корелюють з вищими значеннями в іншому наборі даних (позитивна кореляція), або, навпаки, нижчі значення в одному наборі даних корелюють з вищими значеннями в іншому наборі даних (негативна кореляція), чи два набори даних не корелюють (кореляція близька до нуля). Чим сильніший зв'язок, тим ближче кореляція до одиниці, а чим слабший зв'язок, тим ближче

вона до нуля. Знак коваріації визначає тип зв'язку між наборами даних: прямий чи зворотний. Завдання регресійного аналізу полягає у виборі типу моделі

Результати кореляційного аналізу наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Кореляційний аналіз (аналіз тісноти зв'язку)

	Об'єм товарної продукції	Витрати на 1 грн	Обсяг реалізації
Прибуток	0,9222	-0,9738	0,8939
Обсяг реалізації	0,7089	-0,2251	-
Витрати на 1 грн	-0,801	-	-

Згідно з наведеною вище таблицею, між показниками існує досить тісний прямий і зворотний зв'язок, що свідчить про високий ступінь взаємозалежності в діяльності компанії. Результати аналізу дозволяють зробити наступні загальні висновки:

- - Обсяги виробництва та реалізації продукції мають дуже значний вплив на прибуток, оскільки **прибуток більшою мірою залежить від кількісних показників виробництва та реалізації продукції підприємства**. Цей зв'язок є прямим, тобто зі збільшенням обсягів виробництва та реалізації зростають і прибутки. Крім того, можна додати, що продажі більш тісно пов'язані з прибутком (майже прямо, оскільки коефіцієнт кореляції становить 0,98). Що стосується зв'язку між виробництвом та продажами, то тут також спостерігається дуже тісний прямий зв'язок, що не є чимось незвичайним.
- Прибуток і собівартість одиниці реалізованої продукції обернено пропорційні та суттєво корелюють, тобто зміна собівартості одиниці реалізованої продукції має значний вплив на прибуток. Таким чином, можна зробити висновок, що на прибуток сильно впливають рівень витрат, що включаються до собівартості реалізованої продукції, та обсяг реалізації, про що свідчить високо значущий зв'язок між прибутком та обсягом реалізації.
- Витрат на 1 гривню продукції досить тісно обернено пропорційна обсягу реалізації та кількості виробленої продукції. Це певною мірою пов'язано з ефектом масштабу, який виникає при великих обсягах виробництва (як у випадку з нашою компанією). Однак кореляція між цими показниками є найнижчою з усіх представлених показників.

Висновки до 1 розділу:

1. На основі теоретичного аналізу інновацій як чинника економічного оновлення підприємства в роботі обґрунтовано, що економічні інновації слід визначати як закономірний і об'єктивний процес удосконалення суспільного виробництва, який забезпечує або дозволяє досягти економії витрат і ґрунтується на оновленні засобів виробництва або продукції.

2. Дослідження сутності та змісту поняття «інноваційна політика» на основі синтезу різних визначень дозволило автору сформулювати це поняття як ступінь можливості досягнення певних технологічних, економічних, соціальних або організаційних змін за рахунок використання факторів (ресурсів) виробництва, яка функціонально залежить від наявності/відсутності факторів (ресурсів) і обмежується існуючими умовами, насамперед створенням певного інвестиційного клімату.

3. Розглянувши та пояснивши поняття «інноваційний потенціал», автор виділяє такі його різновиди, як операційний, поточний та резервний інноваційний потенціал.

4. Виділяють організаційну, фінансову, матеріально-технічну, трудову та ринкову складові як компоненти інноваційної політики, які є предметом окремих економічних досліджень. Остання, зокрема, узагальнюється через вплив зовнішнього середовища.

5. На основі критичного огляду існуючих методів оцінки інноваційної політики підприємства та багатомірності системи показників для такої оцінки обґрунтовано необхідність врахування нижньої межі оцінки інноваційного потенціалу підприємства та обрано відповідну систему показників для розкриття складових такого потенціалу.

6. На основі статистичних характеристик основних складових інноваційного потенціалу розроблено моделі для оцінки впливу інноваційного потенціалу на інноваційну діяльність підприємств. Виявлено різноспрямованість впливу інноваційного потенціалу. Таким чином, узагальнюючи, оцінку впливу інноваційного потенціалу на сталість розвитку інноваційної діяльності підприємств слід розглядати як багаторівневу

процедуру, що вимагає врахування сукупності умов, які впливають одна на одну.

7. Фінансової складової в оцінці ефективності використання інноваційного потенціалу підприємств, визначено динаміку досліджуваних показників на прикладі конкретних підприємств. Зокрема, виявлено недостатнє використання резервного інноваційного потенціалу для сталого розвитку інноваційної діяльності досліджуваних підприємств.

8. Інноваційна політика ПРАТ «ПВНГЗК» визначається конкурентоспроможністю її економічного потенціалу, який являє собою сукупність показників і факторів, що характеризують її силу, джерела, можливості, засоби, запаси, методи, ресурси та багато інших виробничих резервів, які можуть бути використані в економічній діяльності, а саме: потенційний обсяг виробництва, потенційний потенціал основних фондів, потенційний потенціал використання сировини, потенційні професійні людські ресурси, а також її конкурентоспроможність.

9. Методи оцінки інноваційної політики, тобто методи економічного стимулювання, мають сприяти активізації інноваційної діяльності ПРАТ «ПВНГЗК». Методи управління інноваційним потенціалом мають сприяти активізації інноваційної діяльності гірничо-збагачувальних комбінатів і включати створення відомчих інноваційних фондів. Модель діагностики інноваційної політики ГМК дозволяє провести детальний аналіз окремих складових інтелектуального, виробничого та інформаційного блоків інноваційного потенціалу з метою визначення ефективних методів управління інноваційною діяльністю.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК»

2.1. Загальна характеристика ПРАТ „Північний ГЗК”

Залізну руду в Кривбасі видобувають з 1881 р. Цей майже 120-річний період видобутку залізної руди можна розділити на кілька етапів. У дореволюційний період видобуток у басейні досяг піку в 1913 році, коли було видобуто 6355 000 тонн руди і зайнято 23 600 робітників. У 1918 році видобуток впав до 350 000 тонн на рік. Між 1918 і 1922 роками багато шахт і кар'єрів у басейні було затоплено і зруйновано.

Період 1921-1928 р. - етап відновлення рудників. За цей період обсяг видобутку виріс із 95,9 тис. т /рік до 4440 тис.т/рік. Наступний етап - етап реконструкції (1928-1934 р.) - характерний ростом обсягів видобутку в 3 рази і майже повним переходом на підземні роботи (в 1934 р. 96,4% руди було добуто з підземних робіт).

У 1944-1950 роках шахти басейну були реконструйовані та переоснащені, а техніка і технології видобутку кардинально змінилися. У цей період було вдосконалено методи розкриття та підготовки блоків, встановлено кілька високошвидкісних бурових установок. У 1949 році Кривбас почав експортувати руду. У 1951 році річний видобуток криворізької руди досяг 21 мільйона тонн.

Особливо бурхливий розвиток басейну припав на 1960-ті роки. Було введено в експлуатацію двадцять шахт (діючих і допоміжних), а також побудовано і розвинуто виробничі потужності на унікальних шахтах і збагачувальних фабриках, які розробляли ресурси бідних руд, таких як залізні кварцити. У 1960-х роках потужності з видобутку та переробки руди продовжували стрімко розвиватися. На той час видобутком багатих руд у Кривому Розі займалися 11 шахт, а видобутком залістистих кварцитів - 5 шахт і збагачувальних фабрик: «Інгулецька», «Південний», «Ново-Криворізька», «Центральна» і «Північна». До 1965 року річний видобуток залізної руди та виробництво залізородного концентрату становило 76 млн тонн на рік. 1960-

ті роки характеризувалися подальшим зростанням виробництва та прискоренням технічного прогресу гірничодобувних підприємств.

Після 1978 року видобуток залізної руди в Кривому Розі почав скорочуватися як з об'єктивних, так і з суб'єктивних причин: умови видобутку на багатьох підземних шахтах погіршилися (збільшення гірничого тиску зменшило потужність родовищ), а застаріле і фізично зношене обладнання було зупинено на тривалий час. Якість руди з кар'єрів погіршилася. Як результат, у 1990 році було видобуто 88,8 млн тонн товарної залізної руди. У період з 1980 по 1990 рік видобуток залізної руди на криворізьких підземних шахтах скоротився з 37,97 млн. тонн до 23,8 млн. тонн. Відсутність капітальних інвестицій призвела до значного падіння темпів введення в експлуатацію нових підприємств замість застарілих, а також темпів реконструкції та технічного переоснащення діючих гірничодобувних підприємств. У період з 1990 по 1999 рік видобуток товарної залізної руди скоротився вдвічі. Особливо різке падіння відбулося між 1990 та 1994 роками.

У цей період були вичерпані багаті запаси залізної руди на шахті «Інгулецька Центральна» та колишніх шахтах ім. Ілліча та ім. Дзержинського, різко скоротився попит на руду, що видобувалася на шахті ім. Кірова, через низьку якість руди, а також скоротився попит на залізорудні кварцити, що видобувалися на шахтах «Першотравнева-1» та «Першотравнева-2». Як наслідок, 8 шахт було закрито, частину з них ліквідовано, а частину поставлено на консервацію.

На сьогоднішній день залізну руду в Кривому Розі видобувають 8 гірничодобувних підприємств: найбільш значне скорочення видобутку в Кривому Розі відбулося в 1996 році, коли було вироблено 37,572 млн. тонн товарної залізної руди, в тому числі 28,005 млн. тонн концентрату і 9,567 млн. тонн збагаченої залізної руди. У наступні роки видобуток дещо зріс і стабілізувався.

Труднощі, з якими наразі стикаються гірничодобувні підприємства,

зумовлені економічною та соціальною кризою, а також відставанням гірничого капіталу та підготовки шахт і неможливістю замінити застаріле обладнання. Однак, незважаючи на всі труднощі поточного періоду, гірничодобувні підприємства та організації Кривого Рогу зберігають виробничий і науковий потенціал, щоб відповідати викликам, які стоять перед Україною в найближчому майбутньому.

«Північний гірничо-збагачувальний комбінат» - найбільше гірничо-збагачувальне підприємство в Європі з повним циклом підготовки доменної сировини, що включає видобуток руди, збагачення та огрудкування.

У 2022 році потужності підприємства з виробництва концентрату знизилися до 7,06 млн тонн, або 64,1% від проектної потужності, а з виробництва окатишів - до 5,54 млн тонн і 57,7% відповідно. Таким чином, частка постійних витрат на одиницю продукції є дуже високою.

Таблиця 2.1.

Основні техніко-економічні показники у 2014-2019 рр.

Показники	Од. вимі- ру	Звіт 2018р.	Звіт 2019р.	Звіт 2020р.	Звіт 2021р.	Звіт 2022р.	2023 рік			2023р	
							План	Факт	%	відхилення (+,-)	до 2022р в %
1.Виробництво концентрату	т.т.	7966	5985	3911	5981	6554	6982	7052	+78	111,1	108,6
2.Виробництво обкотишів	т.т.	6842	4935	3140	4711	5642	5455	5355	+91	111,6	99,2
3.Виробництво товарів народного споживання	т. грн.	341	519	339	359	381	360	372	0	0	95,7
4.Обсяг продукції в оптових цінах: -у діючих -у порівнянних	т. грн. т. грн.	377951 377393	363578 314657	333104 339823	619922 556627	658226 698889	702500 -	715505 693633	+2230 -	101,6 -	109,5 106,6
5. Дохід від реалізації товарної продукції	т. грн.	391541	369 675	326 128	610913	676662	670000	674520	+2230	100,4	99,4
6. Реалізація концентрату і повернення	т.т.	748	533	594	934,3	525	1252	1193	-72	94,4	225,4
7. Реалізація обкотишів	т.т.	5976	4974	3128	4649	5699	5473	5558	+86	101,8	97,6
8. Вироблення на 1 працівника ВПП	грн.	37977	33656	30613	47522	56579	68078	71274	+3186	104,6	125,7
9. Середньописочна чисельність трудящих	чол.	13851	19766	13228	13142	11635	11285	11943	-353	96,7	95,0
10. Фонд оплати праці	т. грн.	37554	38317	39558	50132	71777	90000	91994	+983	101,2	128,8
11.Собівартість товарної продукції	т. грн.	451921	493940	484254	631899	620366	666140	615897	-60353	91,9	99,3
12. Витрати на 1грн. товарної продукції	коп	122,10	151,30	149,21	111,9	92,95	93,27	84,93	-8,6	91,9	90,7
13. Прибуток	т. грн.	-69502	-145170	-243274	768	172051	1500	8986	+7276	579,4	6,0
14. Рентабельність	%	-17,7	-33,8	-34,2	-3,4	7	0,2	7,9	+8,7	-	-

Виробництво товарів на північнокорейському заводі було досить нестабільним у період з 2018 по 2021 рік. Обсяги виробництва знижувалися між 2018 і 2020 роками. Пізніше, після початку економічного експерименту на підприємстві, він досить швидко зростає.

На основі статистичних даних, балансів та звітів про фінансові результати за період 2019-2021 років проаналізуємо економічне становище ПРАТ «Північного ГЗК». У звітному періоді, тобто у 2022 році, план виробництва було виконано на 101,7%, додатково видобуто 11,7 млн грн.

Таблиця 2.2

Обсяги товарної продукції ПРАТ «Півн.ГЗК»

Продукція	План			Факт			Відхилення “+” “-”	За рахунок ціни	За рахунок обсягу
	кількість	ціна грн.	сума тис.грн.	кількість	ціна грн.	сума тис.грн.			
Концентрат товарний, в.т.ч.	8200	91,95	712450	8167	94,86	755818	43369	36142	7543
внутрішній ринок	6511	86,1	559010	6546	90,92	594418	35418	31548	4097
експорт	1602	96,9	159440	1645	98,72	164391	7953	4595	3555
Обкотиші, в.т.ч.	6510	126,0	773501	6591	143,84	847317	73817	63116	11573
внутрішній ринок	5201	116,0	598010	5273	135,07	659569	61379	53189	9025
експорт	1301	145,0	175560	1319	152,6	187948	12457	10217	2568
Зворот	-	-	-	5,3	51,15	263	264	-	169
Інша продукція	-	-	8	-	-	15	9	-	6
Всього товарної продукції	-	-	1485960	-	-	1603134	117284	99248	19214

Основною причиною перевиконання плану стало перевиконання плану виробництва окатишів на 7,4 мільйона гривень. За видами продукції перевиконання плану розподілилося наступним чином

- концентрат - 4,3 млн грн.

- окатиші - 7,4 млн грн.
- інша продукція - 8,6 млн грн .

Збільшення додаткового виробництва в грошовому вираженні обумовлено:

- вищою ціною за тону через вищий вміст заліза в окатишах і концентратах та зміну структури відвантаження - 99247 тис. грн.

- у зв'язку з вищими, ніж планувалося, обсягами виробництва.

Порівняно з 2019 роком обсяги товарної продукції зросли майже на 56 млн грн, з яких 11,1 млн грн - за рахунок вищих цін, а 44,9 млн грн - за рахунок більших обсягів.

Порівняно з аналогічним періодом 2021 року частка експортних поставок концентратів зросла на 5,9%, а окатишів - на 2,7%. Внутрішні відвантаження концентратів також зросли з 6 044 тис. т у 2021 р. до 6 542 тис.

т у 2022 р. Порівняно з 2021 р. внутрішні відвантаження окатишів збільшилися на 160 тис. т, як показано в Таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Відвантаження товарної продукції за 2023 рік							
Найменування показників	Одиниці виміру	План 2023 рік	Факт 2023 рік	+/-	Факт 2022 рік	%до 2022	+/-до 2022
Поставка концентрату	ТИС.ТОНН	8101	8277	78	7556,8	109,2	545,8
в т.ч. на внутрішній ринок	ТИС.ТОНН	6502	6642	43	6044,8	117,5	456,8
в т.ч. на експорт	тис.тонн	1602	1735	36	1521	115,9	90
Поставка обкотишів	ТИС.ТОНН	6400	6690	92	6320	104,2	292
в т.ч. на внутрішній ринок	ТИС.ТОНН	5600	5265	56	5060	103,8	162
в т.ч. на експорт	тис.тонн	1500	1324	16	1262	102,9	41

ПРАТ “ПівніЗК” збільшив видобуток руди на продаж. Відомо, що збільшення обсягів видобутку зазвичай призводить до зростання виробничих витрат. Виходячи з цього, проведемо аналіз динаміки виробничих витрат ПРАТ “ПівніЗК”, результати якого представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка собівартості продукції ПрАТ “Півн.ГЗК” за 2004-2006 роки

Показники	Вид продукції					
	концентрат			обкотиши		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Обсяг виробництва продукції, тис.т	6664,9	7654,8	8277	6190	6400	6690
Виробнича собівартість продукції:						
тис.грн.	426674	483618	573253	583127	607438	696693
грн./т	64,47	64,75	71,23	96,76	97,24	116,89
Обсяг товарної продукції, тис.т	6125,36	7125,97	7614,62	5664,71	5769,3	6119,17
Вартість реалізації товарної продукції:						
- внутрішній ринок						
грн/т	86,00	86,19	97,32	109,35	113,71	125,17
тис.грн.	528955	604845	739922	628759	654748	764274
- експорт						
грн./т	86,91	89,72	98,72	127,24	132,43	142,62
тис.грн.	520559	630517	751651	720623	772492	871187
Рентабельність, %:						
внутрішній ринок	26,3	26,6	29,2	6,5	9,6	9,9
експорт	28,3	30,46	30,3	24,2	26,7	27,5

Дослідження динаміки виробничої собівартості за період 2018-2023 рр. показало, що собівартість виробництва 1 тонни концентрату у 2023 році становитиме 170,13 гривень або 695 691 тис. гривень. Збільшення собівартості виробництва концентрату можна пояснити тим, що виробництво концентрату збільшиться на 24,6% у 2023 році порівняно з 2018 роком, а також зростанням цін на енергоносії. Зростання собівартості окатишів пов'язане зі збільшенням обсягів виробництва окатишів на 8,2% і, як наслідок, збільшенням витрат на електроенергію та природний газ для виробництва окатишів, які становлять 50% від загального обсягу, як показано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Дослідження витрат сировини, енергії та нормативних матеріалів

№ п/ п	Найменування	Один. виміру	Витрати		Відх. +,-
			2022	2023	
1	Кулі металеві	кг/т	3,32	3,37	- 0,08
2	Вапняк	кг/т	77,99	73,49	- 3,42
3	Електроенергія:	кВт.год/т			
	- на виробництво концентрату		125,8	128,3	2,6
	- на виробництво обкогишів		65	69	4
4	Дизельне паливо	кг/т	52,88	53,49	- 0,6
5	Газ природній, в.т.ч.	М ³ /т	25,1	25,2	0,2
	- на виробництво обкогишів		12,8	13	0,4
6	Бентоніт	кг/т	22	23,54	0,64
7	Колосники	кг/т	0,17	0,156	- 0,03

Аналіз сировинних, енергетичних та регуляторних витрат, представлений у таблиці 2.5, показує, що на виробництво окатишів припадає 50% витрат на електроенергію та газ, а отже, необхідно знижувати витрати за рахунок впровадження енергозберігаючих технологій.

Слід зазначити, що наприкінці 2023 року інвестиційна програма передбачала введення в експлуатацію другої обпалювальної печі ОК-552 «А», яка перебувала на реконструкції та капітальному ремонті. Після введення в експлуатацію ЦВО-2 з обома агрегатами, які є менш енергоємними та більш потужними, планується зупинити виробництво в ЦВО-1 для проведення капітального ремонту та реконструкції обпалювальних агрегатів та іншого обладнання.

Виробничі та економічні показники компанії значно покращилися завдяки програмі модернізації та оновлення обладнання, реалізованій у 2019 році. Завдяки цьому компанія змогла повністю виконати свої зобов'язання в плані на 2023 рік і виробити сировини на суму 1 млрд 656 млн євро в поточних цінах. У натуральному вираженні обсяги виробництва основних видів продукції виглядають наступним чином:

- Видобуток корисних копалин: 17,1 млн м³ , що на 20,6% більше, ніж минулого року

- Видобуток руди: 20,3 млн тонн (+17,6%)

- Виробництво концентрату: 8,17 млн тонн, що на 616 тис. тонн більше, ніж торік

- Виробництво окатишів: 6,59 млн тонн.

Успішна діяльність підприємства у 2018-2023 роках дозволила спрямувати прибуток на фінансування заходів зі збільшення обсягів виробництва та підвищення якості продукції, оновлення зношених основних фондів, підвищення заробітної плати працівникам заводу, поповнення обігових коштів та покриття збитків минулих років.

Завдяки економії та більш ефективному використанню матеріальних ресурсів у 2023 році було зекономлено 35 мільйонів гривень, у тому числі понад 11 мільйонів гривень на енергоносіях та 9 мільйонів гривень на матеріальних ресурсах. Основною причиною зростання виробничих витрат у 2023 році стало збільшення витрат на ремонт та технічне обслуговування, які були необхідними для нарощування обсягів виробництва. Лише у 2023 році на капітальне будівництво, реконструкцію та утримання було витрачено 56,8 млн грн, з яких 29,1 млн грн - на утримання основних засобів. У 2022 році на введення в експлуатацію основних засобів було витрачено 44,6 мільйона гривень.

Серед низки проектів капітального будівництва та реконструкції, включаючи придбання нового гірничо-транспортного, збагачувального та огрудкувального обладнання, ПРАТ «ПІВНГЗК» ввела в експлуатацію збагачувальну секцію №23 на РЗФ-1. Це дозволило збільшити потужність фабрики з виробництва залізородного концентрату на 55 000 тонн на місяць.

В 2019 році ПРАТ « ПІВНГЗК» спрямувала 102,9 млн.грн. на капітальні інвестиції. У рамках програми зі зниження виробничих витрат і збільшення виробництва окатишів Група замовила систему гідротранспорту концентрату з збагачувальної фабрики на фабрику обкотишів №2; технічне

перевоснащення відділення фільтрації і вакуум-насосної станції ДП-2; капітальний ремонт обпалювальної машини РЗС-2 на Лургі-2 (фабрика обкотишів №2); реконструкцію стелі обпалювального відділення РЗФ-2. Загальна вартість цих робіт становить 93,8 млн грн. На технічну реконструкцію цехів і кар'єрів комбінату в рамках затвердженої програми буде спрямовано 28,5 млн гривень.

Виконано також заміну зношеного та морально застарілого обладнання на суму 21,6 млн.грн., у тому числі придбані великовантажні самоскиди БілАЗ; 10 думпкарів; важкий бульдозер. У 2023 році освоєно капіталовкладень на будівництво, реконструкцію та технічне переозброєння цехів та кар'єрів в розмірі 427 млн.грн., а це у 4 рази перевищує капіталовкладення минулого року.

ПРАТ «ПВНГЗК» замінив зношене і морально застаріле обладнання на суму 21,6 мільйона гривень, в тому числі придбала великовантажний самоскид БілАЗ, 10 кар'єрних самоскидів і важкий бульдозер. У 2023 році підприємство інвестувало в будівництво, реконструкцію та технічне перевоснащення цехів і кар'єрів 427 мільйонів гривень, що в 4 рази більше, ніж минулого року.

2.2.Оцінка організаційно-економічних умов реалізації методів управління інноваційним потенціалом підприємств

Інноваційний потенціал - це складна система управління інноваціями, ефективність якої повинна вимірюватися набором показників. Показники використання технічних елементів потенціалу є ключовими індикаторами. Методологічною основою їх визначення є відношення результату до маси ресурсів, використаних для його досягнення. Показники використання ресурсів потенціалу повинні дозволяти порівнювати ефективність різних

елементів технічного потенціалу як в межах окремого підрозділу, так і в межах технічної системи в цілому, тобто підприємства.

Достовірна оцінка вимагає обґрунтування показників ефективності кінцевого технічного потенціалу. Існують різні підходи до визначення цього питання. Однак оцінки, згадані в попередньому параграфі, свідчать про те, що таким показником має бути чистий випуск продукції.

Кінцевий результат функціонування технічного потенціалу промислового підприємства повинен відображати його економічну та соціальну роль у розвитку національної економіки. Кінцеві результати використання технічного потенціалу, втілені в натуральних показниках, повинні відобразитися у споживчій вартості. При цьому здатність задовольняти потреби споживачів значною мірою визначається якістю створеної споживчої вартості. У сучасних умовах основним показником кінцевого результату функціонування технічного потенціалу суб'єкта господарювання є обсяг постачання конкурентоспроможної продукції споживачам.

Загальною мірою технічного потенціалу елементів може бути їхня вартість або цінність. Визначення потенціалу через оцінку вартості дозволяє визначити динаміку та структуру технічного потенціалу, а також його ефективність. У цьому випадку сума вартостей усіх елементів визначатиме величину виробничого потенціалу. Таким чином, визначення потенціалу пов'язане з оцінкою вартості його елементів.

Елементами технічного потенціалу є технічні можливості, ресурси, технологічна та інформаційна база, рівень організації виробництва та кількість природних ресурсів. Загальна величина технічного потенціалу розраховується за формулою:

$$П = C_{\text{ОФ}} + C_{\text{РС}} + C_{\text{ЕР}} + C_{\text{ТВ}} + C_I, \quad (2.1)$$

де: $C_{\text{ОФ}}$ – вартість основних фондів; $C_{\text{РС}}$ – вартість робочої сили;
 $C_{\text{ЕР}}$ – вартість енергетичних ресурсів; $C_{\text{ТВ}}$ – вартість технології

виробництва; $C_{ТВ} = C_{ТП} + C_{ТЗ} + C_{ТН}$, $C_{ТП}$ – вартість технологій, що діяли на підприємстві на початку періоду; $C_{ТЗ}$ – вартість засвоєних технологій; $C_{ТН}$ – вартість технологій, що не будуть використовуватись в даному періоді; C_i – вартість використаної інформації.

Н. П. Коновалова [2, с. 58-59] зазначає, що головною умовою зростання технічного потенціалу підприємства є максимальне використання обладнання та усунення диспропорцій шляхом підвищення збалансованості обладнання взаємозамінних технологічних ланцюгів.

С. А. Воеводін [17, с. 30] вказує, що економічна оцінка основних засобів як елемента технічного потенціалу здійснюється на основі показника фондovіддачі:

$$f = k_n \cdot \frac{1}{C_n} \quad (2.2)$$

де: k_n – коефіцієнт використання потужності; $C_n = F_o / \text{СП}$ – величина вартості фондів на одиницю потужності; F_o – вартість основних фондів; C – ціна одиниці продукції; Π – середньорічна потужність підприємства.

Загальна оцінка ефективності виробництва проводиться на основі формули:

$$E_n^{\max} = W_n \left[1 - m_{\min} - a \left(\frac{f_{\Phi}}{k_{\text{мр}}} + \frac{1}{k_{\text{об}}} \right) \right] \quad (2.3)$$

де W_n – продуктивність праці визначена із використанням рівняння регресії, що враховує фактори впливу, які залежать і не залежать від діяльності підприємства; m_{\min} – мінімально можливий рівень матеріалоемності продукції; f_{Φ} – фондovіддача основних виробничих фондів; $k_{\text{мр}}$ – рівень використання матеріальних ресурсів, розрахований як співвідношення фактичних та планових матеріальних витрат; $k_{\text{об}}$ – коефіцієнт оборотності оборотних коштів.

На практиці фінансовим показником для промислових підприємств є рентабельність промислово-виробничих активів, що визначається як відношення середньорічної вартості активів до величини балансового прибутку, помножене на 12. Виробнича функція використовується для вимірювання та вивчення взаємозв'язку між елементами технічного потенціалу.

Аналіз методів оцінки системи управління інноваційним технічним потенціалом показує, що існує багато різних способів її реалізації. Водночас можна зробити висновок, що наразі оцінюються саме структурні елементи технічного потенціалу, а не вся його сукупність, і що оптимізація термінів експлуатації основних засобів дозволяє вирішувати питання ефективності технічної системи в цілому.

2.3. Розробка інвестиційний проект з метою змінити собівартості при впровадженні нової технології

Досвід показав, що впровадження ресурсоефективної технології виробництва дозволить знизити ціну на продукцію, що продається в північнокорейській провінції. Розрахуємо зміну витрат. Метод прогнозування - це прямий розрахунок змін у тих статтях витрат, на які вплине запропонована технологія. Для розрахунку виробничих витрат використовується система калькулювання змінних витрат за методом Монте – Карло . Ця технологія вплине на наступні статті витрат: долота; скорочення витрат на електроенергію; енергетичні витрати на виробництво; витрати на оплату праці; відрахування на соціальне страхування;

Проаналізуємо динаміку фактичних витрат за вищезазначеними статтями витрат у 2022-2023 роках.

Таблиця 2.6

Основні статті витрат, на які має вплив нова технологія

Статті витрат	2018 р.	2019 р.	+,-, %
Долота	369	345	76

Енерговитрати на розкриття	2763	3192	349
Енерговитрати на видобуток	3595	4192	499
Витрати на заробітну плату	74897	102230	28243
Відрахування на соціальне страхування	28376	49762	12376

Вплив нової технології на виробничі витрати в залежності від обсягу виробництва розраховано нижче. Розрахунок скорочення витрат за тими статтями витрат, на які впливає ресурсозберігаюча технологія, базується на наступній формулі:

$$\Delta C_i = C_i^0 \cdot K_i \cdot d_i \quad (2.4)$$

Де C_i^0 – витрати по і-тій статті у базисному періоді, тис. грн.;

K_i – коефіцієнт зміни витрат і-ї статті;

d_i - коефіцієнт, що враховує долю витрат на буро-підривні роботи у і-тій статті витрат.

Таблиця 2.7

Розрахунок впливу нової технології на собівартість продукції в залежності від обсягу її впровадження

Впровадження технології, %	Економія на дологах, тис. грн.	Економія на енерговитратах на розкриття, тис. грн.	Економія на енерговитратах на видобуток, тис. грн.	Економія на витратах на заробітну плату, тис. грн.	Економія на відрахуванні на соціальне страхування, тис. грн.
10	6,96	18,562	24,562	214,26	89,524
20	13,82	37,124	49,124	418,52	159,148
30	20,68	55,657	73,646	622,78	238,672
40	27,54	74,228	98,228	827,44	328,096
50	34,32	92,762	122,762	1121,3	398,620
60	41,26	111,322	147,322	1235,56	487,144
70	48,12	139,864	171,865	1529,82	556,668
80	54,98	158,416	196,446	1654,08	636,194
90	61,84	166,969	222,958	1938,34	715,816
100	68,62	185,522	246,520	2242,60	796,240

Припустимо, що у перший рік буде впроваджено 30 % нової технології, у наступному році – 60 %, а через рік – 90 %.

Таблиця 2.8

Розрахунок витрат на роботи з урахуванням нової технології

Впровадження технології, %	Економія, тис. грн..
10	362,312
20	714,614
30	1156,916
40	1509,228
50	1861,52
60	2213,812
70	2566,114
80	2918,418
90	3271,718
100	3623,12

Таблиця 2.9

Розрахунок витрат на роботи з урахуванням використання нової технології

Рік	Впровадження технології, %	Економія, тис. грн..
1	30	1056,936
2	60	2113,822
3	90	3170,748
Σ	-	6441,436

Таким чином, при 100% впровадженні нової технології річна економія складе 3523020 гривень або 0,35%. Економічний ефект розраховується на основі вищезазначених витрат (дисконтованих) за наступною формулою:

$$E = \sum_{t=1}^3 [(C'_t - C''_t) \cdot k_t - S'_t - \text{Прп.}_t], \quad (2.5)$$

де C'_t - собівартість до впровадження технології у t-му році, тис. грн.;

C''_t - собівартість після впровадження технології у t-му році, тис. грн.;

k_t - коефіцієнт дисконтування у t-му році;

S'_t – додаткові витрати на впровадження технології у t-му році, тис.

грн..;

Ппр_t - податок на прибуток у t-му році, тис. грн..;

t – розрахунковий рік.

Коефіцієнт дисконтування розраховується за наступною формулою:

$$k_t = (1+n)^t, \quad (2.6)$$

де n – коефіцієнт, який приймається на рівні очікуваної норми прибутковості;

t – розрахунковий рік.

Додаткові витрати розраховуються як:

$$S'_t = (C'_t - C''_t) \cdot k_t \cdot d, \quad (2.7)$$

де d – доля витрат на винагороду за придбану технологію (обумовлюється угодою про передачу науково-технічної продукції) та витрати на стимулювання впровадження технології у виробництво.

Податок на прибуток складає 25%.

$$\text{Ппр}_t = 0,25 \cdot ((C'_t - C''_t) \cdot k_t - S'_t) \quad (2.8)$$

Проведемо розрахунки:

$$(C'_1 - C''_1) \cdot k_1 = 1056,906 \times (1+0,1) = 1162,5966 \text{ тис. грн.};$$

$$(C'_2 - C''_2) \cdot k_2 = 2113,812 \times (1+0,1)^2 = 2557,7325 \text{ тис. грн.};$$

$$(C'_3 - C''_3) \cdot k_3 = 3170,718 \times (1+0,1)^3 = 4220,2256 \text{ тис. грн.};$$

$$S'_1 = 1162,5966 \times 0,23 = 267,40 \text{ тис. грн.};$$

$$S'_2 = 2557,7325 \times 0,23 = 588,28 \text{ тис. грн.};$$

$$S'_3 = 4220,2256 \times 0,23 = 970,65 \text{ тис. грн.};$$

$$\text{Ппр}_1 = (1162,5966 - 267,40) \times 0,25 = 223,80 \text{ тис. грн.};$$

$$\text{Ппр}_2 = (2557,7125 - 588,28) \times 0,25 = 492,36 \text{ тис. грн.};$$

$$\text{Ппр}_3 = (4220,2256 - 970,65) \times 0,25 = 812,39 \text{ тис. грн.};$$

$$E_1 = 1162,5966 - 267,40 - 223,80 = 671,3966 \text{ тис. грн.};$$

$$E_2 = 2557,7325 - 588,28 - 492,36 = 1477,09 \text{ тис. грн.};$$

$$E_3 = 4220,2256 - 970,65 - 812,39 = 2437,19 \text{ тис. грн.};$$

$$E = 671,40 + 1477,09 + 2437,19 = 4585,66 \text{ тис. грн.};$$

Економія, отримана завдяки впровадженню ресурсоефективної технології, збільшить прибуток, який підприємство отримує від продажу своєї продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Розрахуємо вплив технології на збільшення прибутку від експорту.

$$E_{зр} = E \cdot d, \quad (2.9)$$

де $E_{зр}$ – економічний ефект від реалізації на зовнішній ринок;

E – економічний ефект від впровадження нової технології;

d – доля реалізації на експорт.

Таблиця 2.10

Розрахунок економічного ефекту від впровадження ресурсозберігаючої технології на ПРАТ «Північний ГЗК»

рік	Зниження собівартості з урахуванням коефіцієнту дисконтування, тис. грн.	Додаткові витрати, тис. грн.	Податок на прибуток, тис. грн.	Разом
1	1162,5961	267,42	224,80	681,40
2	2657,7125	598,28	494,36	1437,09
3	4220,2056	971,65	816,39	2537,19
Σ	7940,5327	1926,33	1828,55	4595,86

Якщо взяти за базовий 2023 рік, коли 40,86% прибутку було отримано від реалізації товарної продукції на зовнішні ринки, то прибуток від експорту збільшиться на $0,4086 \times 4585,66 = 1873,70$ тис. грн. Економічний ефект від впровадження нової технології складе 4595,86 тис. грн., з яких 1873,70 тис. грн. - від реалізації на зовнішньому ринку. Витрати на впровадження становлять 1926,33 тис. грн., а податок на прибуток - 1828,55 тис. грн.

Таблиця 2.11

Розрахунок економічного ефекту від впровадження нової технології

№	Назва показника	Одиниці виміру	Усього

1	Собівартість до впровадження	тис. грн	997485
2	Собівартість після впровадження	тис. грн	993861,99
3	Додаткові витрати	тис. грн	1826,13
4	Податок на прибуток	тис. грн	1538,55
5	Економічний ефект	тис. грн	4595,86
	У т.ч. від реалізації на зовнішній ринок	тис. грн	1823,70

Розрахуйте економічний ефект від впровадження нової технології та зміни кількох економічних показників.

1. Зниження собівартості реалізованої продукції на 0,35 %;
2. Зниження собівартості реалізованої продукції на 0,35 % та збільшення продажів на внутрішньому ринку на 25 % і збільшення продажів на зовнішньому ринку на 5 % призведе до збільшення продажів на зовнішньому ринку на 10 %;
3. Зниження собівартості реалізованої продукції на 0,35 %, збільшення ціни реалізації на внутрішньому ринку на 25 % та на зовнішньому ринку на 5 % призведе до збільшення обсягу реалізації на 10 % як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Таблиця 2.12

Розрахунок економічного ефекту

№	Найменування показника	Одиниці виміру	Базове значення (2023 р.)	Варіанти		
				1	2	3
1	Реалізація товарної продукції	тис. грн..	856556,1	856557,0	1037546,0	1122766,9
	а) на внутрішній ринок	тис. грн..	506567,3	506567,6	633239,0	796529,9
	б) на зовнішній ринок	тис. грн..	349988,9	349988,9	404337,0	414237,0
2	Собівартість товарної продукції	тис. грн..	997385,2	993872,0	1016714,3	1253493,7
3	Ціни на товарну продукцію	грн./т.				
	а) На внутрішній ринок: - агломерат					
4	Прибуток (збиток)	тис. грн..	-161539	-158106	19741,7	57273,2
5	Рентабельність	%	-16,29	-16,9	1,98	5,49

Таким чином, реалізація інвестиційного проекту сприятиме підвищенню конкурентоспроможності за рахунок зниження собівартості продукції. Доцільно вжити ряд інших заходів, пов'язаних з ціноутворенням та збільшенням обсягів виробництва і реалізації продукції.

Висновки до розділу 2:

Аналіз техніко-економічних показників свідчить, що підприємство досягло переломного моменту у своєму розвитку в період 2018-2023 років. У період з 2018 по 2023 рік підприємство зазнало значних збитків (242 млн грн у 2020 році, рентабельність -33,3%), а виробництво товарної продукції скорочувалося. Однак у 2021 році ситуація покращилася: прибуток склав 758 тис. грн, а рентабельність -3,3% за старими стандартами бухгалтерського обліку або 10,9% за новими (без урахування витрат на збут та інших адміністративних витрат). Таким чином, період з 2017 року можна вважати початком зростання та стабілізації економічного становища компанії.

Інвестиційна та інноваційна діяльність здійснюється у три етапи. Перша фаза - передпроектні інвестиційні та інноваційні дослідження, які включають техніко-економічне обґрунтування, техніко-економічний аналіз, відбір проектів, попереднє техніко-економічне обґрунтування та науково-дослідний супровід. Друга фаза - інвестиційна фаза, яка включає погодження, укладання контрактів, підготовку проектно-кошторисної документації, будівництво, реконструкцію або перепланування, підбір персоналу та наукові дослідження. Третя фаза - експлуатаційна, яка включає введення в експлуатацію модернізованого обладнання, збільшення його проектної потужності, підтримання виробничих витрат і накопичення коштів для наступного оновлення основних фондів.

Один цикл описує реалізацію одного інвестиційного проекту, а управління - це повторення таких циклів. Таким чином, систему управління інвестиційно-інноваційною діяльністю промислової компанії можна

представити як реалізацію інвестиційно-інноваційних проектів відповідно до інвестиційно-інноваційної стратегії компанії. Для оцінки зв'язку та впливу виробничого сектору на загальні економічні показники ПРАТ «ПІВНГЗК» пропонується використовувати взаємозв'язок між стандартами продуктивності праці та показниками прибутковості.

Особливістю запропонованої методики розрахунку є те, що інвестиційний проект реалізується на існуючому ПРАТ «ПІВНГЗК», який раніше виробляв аналогічну продукцію, але з іншими технічними характеристиками. Таким чином, ПРАТ «ПІВНГЗК» має інформацію про попит на цей вид продукції. Попит на поліпшену продукцію, таким чином, визначає обсяги продажів і виробництва. Цінова політика ПРАТ «ПІВНГЗК» є основою для визначення прибутковості її продажів. Відправною точкою є прибуток, отриманий від продажу одиниці продукції, виробленої до реалізації інвестиційного проекту. Він коригується на рівень інноваційності продукції, який кількісно характеризує ступінь її вдосконалення. Оскільки ціна продукції в ринковій економіці є змінною величиною, яка залежить від умов поставки, порядку оплати та репутації покупця, необхідно ввести поправку на норму прибутку, яка визначається ціновою політикою ПРАТ «ПІВНГЗК».

Пропонується застосовувати до економічної оцінки інвестиційного процесу в електроенергетиці стандарти економічної ефективності (або стандарти ефективності генерації), а в конкретному випадку дослідження, проведеного на рівні ПРАТ «Північний ГЗК», - стандарти рентабельності (або стандарти ефективності генерації). Пропонується використовувати добре відомий в економічній науці показник рентабельності, який повинен мати не тільки розрахункову, але й регулюючу функцію. Як і раніше, норматив рентабельності має розраховуватися для двох типів ресурсів: одноразових (використовувані ресурси) та періодичних (використовувані ресурси).

Застосування удосконаленої методики при підготовці та аналізі інвестиційного проекту ПРАТ «Північний ГЗК» дозволяє розширити

потужності підприємства та сприяє підвищенню ефективності інвестиційної та інноваційної діяльності ПАТ «Північний ГЗК». Запропоновано впровадження нової ресурсозберігаючої технології, що дозволяє знизити собівартість товарної продукції.

Використаний підхід до прогнозування полягає в безпосередній оцінці змін у тих статтях витрат, на які впливає запропонована технологія.

Технологія матиме вплив на ці статті витрат:

- Долога;
- Витрати на енергію для збору;
- Енергетичні витрати на виробництво;
- Витрати на оплату праці;
- відрахування на соціальне страхування;

Пропонується впровадити 30% нової технології в перший рік, 60% - у другий рік і 90% - у наступний рік. Нова технологія дозволить заощадити 6341,436 тис. грн. Якщо нова технологія буде впроваджена на 100%, річна економія становитиме 4595860 гривень або 0,35%.

РОЗДІЛ 3.

ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І ВИБІР ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічний аналіз та аналіз рівня конкурентоспроможності в галузі

Визначення та реалізація стратегії є складним і трудомістким завданням, яке ніколи не виконувалося на рівні, необхідному вітчизняним компаніям. Корпоративне управління наразі орієнтоване на вирішення короткострокових завдань. У цьому контексті часта зміна завдань, пріоритетів та рішень

приводить до недосконалості структури управління та втрати конкурентоспроможності.

Процес стратегічного управління та розробки стратегії вимагає розуміння етапів, змісту робіт та логічної послідовності їх виконання. В існуючих компаніях, які вже визначили свої бізнес-напрямки та види діяльності, але де значні зміни у зовнішньому середовищі призвели до необхідності їх перегляду та розробки нових стратегій, процес починається з визначення місії та цілей (рис. 3.1).

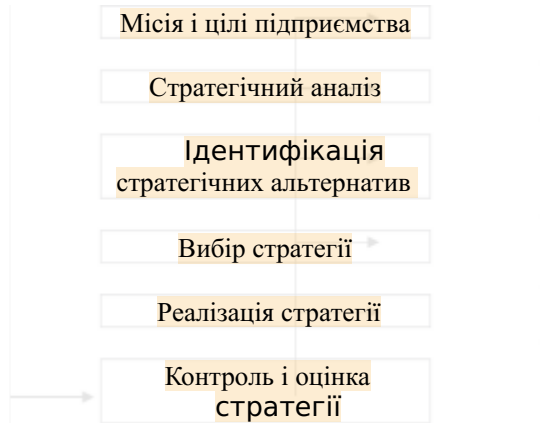


Рис. 3.1. Процес стратегічного управління

Відповідальність за формулювання місії лежить на вищому керівництві і не може бути делегована. Місія може бути відображена в особливо важливих для компанії документах, таких як бізнес-план, або у виступах керівників перед працівниками.

Формулювання місії компанії можна сформулювати так: виробляти якісну продукцію, що задовольняє потреби споживачів. У цьому випадку основні цілі ПРАТ «ПІВНГЗК», виходячи з аналізу техніко-економічних показників та організаційної структури, будуть наступними:

Таблиця 3.1

Класифікація цілей для комбінату протягом часу

Ознака Кваліфікації	Характер і сутність цілей
Період часу	Стратегічні: вихід на нові світові ринки; Тактичні: сегментація ринків збуту та вибір цільового ринку; Операційний: забезпечення відповідності якості продукції світовим стандартам.
Характер діяльності	Економічні: зниження виробничих витрат; організаційні: зміни в організаційній структурі управління компанією. Соціальні: збільшення внеску в соціальну діяльність.
Функціональність	Маркетинг: проводити маркетингові дослідження і зробити їх обов'язковими для відділу продажів і маркетингу; Кадри: переглянути професіоналізм персоналу компанії, проводити регулярні атестації персоналу та оцінки бізнесу; Фінанси: зменшити дебіторську та кредиторську заборгованість, змінити фінансову політику компанії щодо обслуговування неплатоспроможних дебіторів.

Зовнішнє середовище неоднорідне і відрізняється за силою, частотою та характером впливу на компанію. Його можна розділити на макросередовище (середовище, яке здійснює непрямий вплив) і безпосереднє оточення.

Макросередовище складається із загальних умов, в яких функціонує підприємство, визначаючи межі дозволених і заборонених дій. Склад макросередовища, характеристики його компонентів та їх вплив на підприємство описані нижче.

Політична складова макросередовища фірми: державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності має на меті: захист економічних інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності; забезпечення рівних можливостей для розвитку діяльності всіх видів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності незалежно від форм власності; самостійне визначення напрямів використання доходів та інвестицій, які мають суттєвий вплив на зовнішньоекономічну діяльність фірми.

Технічна складова зовнішнього середовища складається з рушійних сил науково-технічного прогресу у виробництві. Наприклад, поява нових технологій впливає на застарівання існуючих технологій в компанії, в той час як використання комп'ютерів відкриває нові можливості.

Наступним кроком у розробці стратегії має стати аналіз використання потенціалу компанії, який повинен охоплювати всі сфери діяльності: менеджмент, маркетинг, дослідження та розробки, технології та виробництво, персонал, фінанси та організаційну культуру. Майже всі показники в цих сферах, включаючи технологію та організаційну культуру, були розглянуті в першому розділі цього документа. Таким чином, можна визначити сильні та слабкі сторони компанії та скласти SWOT-матрицю (рис. 3.2).

Можливості	Загрози
------------	---------

Рис. 3.2. Матриця SWOT-аналізу.

Сильними сторонами для комбінату можна вважати:

1. підприємство є прибутковим;
2. кількість конкурентів за основними видами продукції невелика;
3. стабільна якість продукції;
4. Конкурентна перевага окатишів Північного ГЗК на внутрішньому ринку;
5. участь в економічному експерименті, що дає певні переваги для діяльності підприємства.

Слабкими сторонами слід вважати:

1. велика дебіторська заборгованість;
2. потенційна кризова ситуація, пов'язана з процедурою банкрутства, оскільки наявних коштів недостатньо для виконання зобов'язань;
3. майже відсутня оборотність кредиторської заборгованості, тобто підприємство майже не має кредиторів;
4. існує серйозна загроза ліквідності та фінансовій незалежності підприємства, що аналізується;
5. собівартість продукції постійно зростає;
6. фірма отримує прибуток;
7. недосконала організаційна структура;
8. знос виробничих фондів підприємства перевищує 65 %, що свідчить про старіння обладнання та зниження його здатності виробляти конкурентоспроможну продукцію
9. висока залежність від постачальників;
10. нестача власних оборотних коштів
11. недостатній фінансовий менеджмент;
12. нестача позикового капіталу.

На сьогоднішній день для ПРАТ “ПівнГЗК” існують наступні **МОЖЛИВОСТІ**:

1. вступ до управлінського обліку;
2. впровадження нових форм договірних розрахунків;
3. впровадження автоматизованих систем управління;
4. модернізація обладнання та технологій;
5. покращення якісних характеристик продукції.

Але існують і деякі загрози для успішного функціонування:

1. активність конкурентів;
2. можлива погроза банкрутства;
3. падіння цін на продукцію;
4. подальше падіння обсягів і рентабельності виробництва;

5. екологічні погрози;

Визначивши сильні та слабкі сторони фірми, розглянемо зміст та механізм побудови конкурентних переваг на основі стратегій М. Портера.

Таблиця 3.2

Зміст і механізм формування конкурентних переваг у стратегіях М.Портеру

Стратегія	Основні ознаки	Ризики
Лідерування на основі зниження витрат (цін)	<p>Виробничі характеристики: «ніхто не може зробити це дешевше».</p> <p>Маркетингові характеристики: «прораховані ціни та низькі витрати».</p> <p>Стандартизована продукція: мало різновидів, обмежений вибір.</p> <p>Відсутність значних змін у бізнес-практиках: «репутація скромної та надійної компанії».</p> <p>З огляду на характеристики «кривої навчання»: нижчі ціни додатковий дохід завдяки збільшенню продажів і частки ринку нижчі постійні витрати на одиницю продукції завдяки економії на масштабах виробництва.</p> <p>Підвищення продуктивності на одного працівника.</p> <p>Зниження витрат на інновації.</p> <p>Можливість встановити нижню межу ціни на ринку: лідируюча позиція дозволяє використовувати ціни як наступальну або оборонну зброю.</p> <p>Низький маржинальний прибуток є прийнятним у випадку високого обороту.</p>	<p>Технологічний прорив (винахід, нова технологія) загрожує втратою переваги.</p> <p>Витрати, пов'язані з інвестиціями, яких раніше не існувало. Необхідність додаткових витрат («конверсійні витрати») при реструктуризації/ліквідації масового виробництва.</p> <p>Конкуренти вивчають ті ж самі показники з метою імітації та цілеспрямованого зниження витрат.</p> <p>Запізнена реакція на зміни на ринку через надмірну концентрацію на питаннях витрат.</p> <p>Збільшення інвестицій у витрати, що унеможливує зменшення переваг диференціації.</p>
Диференціація	<p>Продуктивність: «Ніхто не робить це краще».</p> <p>Маркетингова характеристика: «наші продукти/послуги кращі</p>	<p>Привабливість диференціації (тобто специфічність продукту, додаткові послуги) може</p>

	<p>за інші».</p> <p>Базується на різноманітності, виборі за моделлю, партією, деталями, сервісом тощо.</p> <p>Створить більше ніж одну відмінну характеристику продукту/послуги.</p> <p>Різнманітні інновації.</p> <p>Окремі ціни, що перевищують витрати на придбання різних характеристик.</p> <p>Інтенсивна рекламна та збутова діяльність.</p>	<p>стати менш важливою, ніж економічні міркування, оскільки диференціація, як правило, вимагає великих витрат (порівняно з серійним і масовим виробництвом подібних продуктів).</p> <p>Потреба в диференціації зменшуватиметься в міру того, як споживачі ставатимуть більш обізнаними про загальний стан ринку та ситуацію в окремих товарних групах.</p> <p>Імітація може приховати відмінності між продуктами (особливо на стадії зрілості галузі).</p>
Фокусування	<p>Дія: «Створено саме для вас».</p> <p>Маркетингові особливості: «Ми задовольняємо ваші потреби краще, ніж будь-хто інший».</p> <p>Спеціалізація: клієнтський сегмент, географічний регіон, кінцеве використання.</p> <p>Захищені конкурентні переваги:</p> <p>(а) Лідерство на основі зниження витрат у певному сегменті ринку. (б) Глибока диференціація (виробництво продукту або послуги, що відповідає специфічним потребам цільового сегмента).</p>	<p>Зменшення впливу диференціації через зосередження на обслуговуванні вузької стратегічної цільової групи та збільшення витрат на її обслуговування («рух вліво від критичної точки»).</p> <p>Зменшення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку в цілому (можлива втрата клієнтів).</p> <p>Подальша сегментація ринку стратегічної цільової групи конкурентом (втрата клієнтів).</p>

Якість і ціна є ключовими факторами конкурентоспроможності гірничо-збагачувальних комбінатів. Ще однією особливістю гірничо-збагачувальних комбінатів є їхня орієнтація на певні невеликі групи споживачів (металургійні підприємства). Тому доцільно більш детально обговорити стратегії «лідерства за витратами/цінами» та концентрації.

Стратегія «бути лідером у зниженні собівартості (ціни)»

Низькі виробничі витрати є основою для відповідного (нижче середнього) рівня цін. Це передбачає відносно низькі витрати порівняно з конкурентами та орієнтацію на захоплення більшої частки ринку, тобто наступальну стратегію.

Ця стратегія базується на оптимізації всіх ланок виробничої та управлінської системи: виробничих потужностей для крупносерійного виробництва, сировини, енергії, трудових ресурсів, структури систем дистрибуції тощо, тобто орієнтується на високий рівень ефективності виробництва.

Стратегія фокусування

Суть такої стратегії полягає в отриманні (створенні) конкурентної переваги та задоволенні ринкової позиції на відносно вузькому сегменті ринку (залежно від продуктових або географічних характеристик). Вибір такої стратегії залежить від здатності фірми обслуговувати вузький сегмент ринку з його специфічними вимогами ефективніше, ніж конкуренти, які орієнтуються на більш широке коло потреб.

Стратегія орієнтації - це глибша диференціація продукції фірми або досягнення нижчих цін/витрат на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно. Для цього сегмента ринку діють ті ж закономірності, що і для основних стратегій: «Лідерство за рахунок зниження витрат (цін)» і «Лідерство за рахунок диференціації продукту» для всього ринку.

Основна стратегія гірничо-збагачувального комбінату - налагодити добрі стосунки зі споживачами своєї продукції, тобто металургійними

комбінатами. Це означає укладення з ними довгострокових прямих контрактів (без посередників) на взаємовигідних умовах.

Стратегія скорочення витрат передбачає економію всіх або більшості ресурсів, що, в свою чергу, призводить до окремих ресурсних стратегій. Ресурси, що використовуються у виробничому процесі, можна згрупувати таким чином: матеріали та сировина; обладнання та технології; трудові ресурси; фінансові ресурси; інформаційні ресурси; енергетичні ресурси.

Особливу увагу слід звернути на енергоносії та імпортовані ресурси через їхню високу вартість та нерозвиненість ринків збуту. Таким чином, SWOT-аналіз підтвердив скрутне фінансове становище підприємства, але також виявив ряд можливостей для його подолання. Основними і найважливішими стратегіями Північного ГЗК є стратегія економії витрат і стратегія фокусування, спрямована на укладення вигідних довгострокових контрактів з металургійними комбінатами.

1.2. SWOT – аналіз ПРАТ “Північний ГЗК”

За для узагальнення проведеного розширеного SWOT - аналізу зробимо узагальнений SWOT – аналіз ПРАТ „ПівнГЗК”

Таблиця 3.3.

Узагальнений SWOT – аналіз ПРАТ “Північний ГЗК”

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1) Компанія має відмінну репутацію та досвід роботи на внутрішньому та зовнішньому ринках залізрудної сировини. Про це свідчать контракти на закупівлю продукції, укладені як за кордоном, так і на внутрішньому ринку.</p> <p>2) Вигідне географічне розташування: - Близькість до сировинної бази (Ганівський та Першотравневський кар'єри), що забезпечує досягнуті обсяги виробництва; - Наявність всіх інженерних комунікацій, які забезпечують швидке та своєчасне виконання виробничо-господарської діяльності.</p> <p>3) Перше місце серед гірничо-збагачувальних комбінатів Криворіжжя за обсягами видобутку залізної руди (у 2023 році видобуто 28385,8 тис. тонн руди, що на 138,8 тис. тонн більше, ніж у 2022 році); - вироблено 13396,3 тис. тонн</p>	<p>1) Фінансова нестабільність, на що вказують частково неадекватні фінансові коефіцієнти.</p> <p>2) Повна собівартість реалізованої продукції за рік зросла на 451,1 млн євро.</p> <p>3) Загальний знос основних засобів на кінець 2022 року становитиме 61,1%, що призведе до додаткових витрат на оновлення. Це також знижує ефективність виробництва.</p> <p>4) Відрахування на соціальні заходи та невиробничі активи склали 17,9 млн євро.</p>

<p>залізорудної продукції, тобто виробництво окатишів - 2405,2 тис. тонн, тобто на 24,2 тис. тонн більше, ніж у 2022 році), що дозволяє Групі утримувати значну частку ринку за обсягами виробництва ЗРС.</p> <p>4) План виробництва товарної продукції на 2023 рік перевиконано на 135,7 млн грн, або 103,7%. Фактичні витрати на виробництво і реалізацію товарної продукції склали 1 мільярд 924 мільйони гривень проти планових 1 мільярда 961 мільйона гривень, економія складала 37 мільйонів гривень.</p> <p>5) Найвищий серед гірничо-збагачувальних комбінатів Кривого Рогу коефіцієнт використання виробничих потужностей з виробництва концентрату - 92,2%.</p> <p>6) Комбінат площею 7 200 га є найбільшим промислово-виробничим комплексом у Європі з повним циклом підготовки доменної сировини.</p> <p>7) Загальні витрати на гривню реалізованої продукції були на 13,24 копійки нижчими за планові (фактичні 61,79 копійки, планові 65,03 копійки).</p> <p>8) Загальний обсяг виробництва та реалізації концентрату і окатишів у звітному періоді збільшився. У 2022 році Компанія відвантажила 1 320,134 тис. тонн товарного концентрату, з яких 1 087,483 тис. тонн було експортовано. Експорт концентрату склав 82,4% від загального обсягу реалізованого концентрату, що значно вище, ніж у 2022 році. Загальний обсяг відвантаження окатишів у 2018 році склав 10,07 млн тонн. Це на 34% більше, ніж 1,12 млн тонн окатишів, експортованих у 2021 році. Ринок збуту окатишів було значно диверсифіковано за рахунок відвантажень до Китаю та Туреччини. Всі контракти виконано.</p>	<p>5) Знос основних засобів</p> <p>6) Плинність кадрів: кількість працівників становила 11 683 у 2021 році та 11 558 у 2023 році. Різниця становить 265 осіб.</p> <p>7) Невизначеність щодо конкретної бізнес-стратегії.</p>
<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) . Покращення економічної ситуації в Україні, що призведе до стабілізації металургійної галузі, що позитивно вплине на обсяги виробництва та ціни реалізації сировини гірничо-збагачувальних комбінатів. 2) Надання Кривбасу статусу вільної економічної зони. 3) Скорочення імпорту залізної руди в Україну. 4) Зниження митних зборів на експорт залізної руди. 5) Пільгове кредитування. 6) Ухвалення закону про зниження ставок відрахувань у фонди надр, геологорозвідки та соціальні фонди. 7) Збільшення експортних продажів концентрату, оскільки він є важливим джерелом грошових надходжень. 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Збільшення пропозиції концентрату з російських шахт і збагачувальних фабрик. 2) Низька платоспроможність споживачів, що призводить до подовження циклів виробництва та реалізації продукції. 3) Високі витрати на утримання об'єктів соціально-культурної сфери. 4) Зростання цін на енергоносії, матеріали та послуги. 5) Нерегулярність у своєчасному постачанні запасних частин посередницькими організаціями, що призводить до незапланованих простоїв обладнання та зниження обсягів виробництва. 6) Інфляційні процеси.

7) Нестабільна політична ситуація в країні.

Таким чином, дані таблиці 3.3 показують, що ПРАТ «Північний ГЗК» є стабільною та прибутковою компанією з невеликою кількістю слабких сторін. Однак існують фактори, які негативно впливають на рівень конкурентоспроможності її продукції, а отже, і на стійку конкурентну позицію компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках. Такими факторами є: зношеність основних фондів; дисбаланс цін на сировину, енергоносії та транспортні послуги, високі податкові витрати тощо.

Виходячи з наведеної вище інформації, можна зробити висновок, що ПРАТ «Північний ГЗК» протягом останніх років реалізує стратегію консолідації своєї ринкової позиції, в рамках якої компанія робить все можливе для збереження найкращих позицій на ринку залізорудної сировини. Ця стратегія вимагає значних маркетингових зусиль. Розглянемо більш детально поточну стратегію компанії і, зокрема, засоби, за допомогою яких вона реалізується.

Цілі та завдання на 2024 рік

- Досягнення виробничих і фінансових КРІ у 2024 році
- Реалізація програми капітальних інвестицій для збільшення потужностей з виробництва концентрату та покращення технічного стану основних фондів;
- Продовження програми підвищення якості концентрату;
- Продовження впровадження комп'ютерної системи геологічного моделювання GEMS (Gemcom Enterprise Mining System) на Першотравневому та Ганнівському кар'єрах;
- Продовжити впровадження автоматизованої системи диспетчеризації гірничодобувної техніки з використанням GPS (позиціонування рухомих об'єктів за допомогою супутникової навігації);

- Здійснити промислові випробування тракту №3 середньо-дрібні дроблення ДФ-1 з дробаркою МР 800 виробництва фірми "Метсо-Минерал".

Показники по виробничих потужностях на 2025 рік заплановані на наступному рівні:

- виробництво розкривних робіт 23825 тис. м3;
- видобуток руди 28200 тис. тонн;
- виробництво концентрату 1,5 млн.тонн;
- виробництво обкотишів 10,8 млн.тонн.

Фахівці комбінату наполегливо працюють над збільшенням обсягів виробництва та підвищенням якості концентрату і окатишів. Для підвищення якості концентрату РЗФ-1 заплановані наступні заходи: Впровадження п'ятої стадії магнітної сепарації. Встановлення гідроциклонів GC 500. Промислові випробування чавунних куль діаметром 40 мм і 30 мм. Розробка варіантів збільшення виробництва концентрату до 19,0 млн тонн на рік.

Компанія розпочала співпрацю з Kobe Steel та Hares Engineering з метою розробки нових продуктів, підвищення конкурентоспроможності компанії та розширення ринків збуту. Техніко-економічне обґрунтування будівництва заводу прямого відновлення за технологією ІТmk3.

З вищесказаного можна зробити висновок, що ПРАТ «Північний ГЗК» в цілому дотримується стратегії найменших витрат у виробництві та збуті своєї продукції. В результаті йому вдається завоювати більшу частку ринку за рахунок зниження цін на аналогічну продукцію. Компанії, які дотримуються цієї стратегії, повинні мати хорошу організацію виробництва і ланцюжка поставок, хороші технології, інженерні та проектні можливості, а також хорошу систему дистрибуції. Для того, щоб досягти найменших витрат, все, що пов'язано з виробничими витратами, повинно бути зроблено на високому рівні, зменшуючи їх. Маркетинг у цій стратегії не обов'язково має бути високорозвиненим.

3.3. Вибір раціональної організаційної структури ПРАТ «ПівнГЗК» за рахунок впровадження стратегій розвитку

Для того, щоб проаналізувати реалістичність стратегії ПРАТ «ПВДГЗК» проведемо SPACE-аналіз. Незважаючи на відносно сильну позицію ПРАТ «ПВНГЗК» повинен посилювати свою конкурентоспроможність, розвивати свої сильні сторони і намагатися мінімізувати вплив своїх слабких сторін на результати діяльності. Для посилення конкурентних позицій підприємству слід вивчати досвід конкурентів щодо зниження собівартості продукції, використовувати існуючі маркетингові та рекламні можливості, шукати нових партнерів та розширювати ринки збуту. Таким чином, для південнокорейської держави наразі доречною є агресивна стратегія промислового лідерства, а стратегічною лінією - стратегія захисту та посилення конкурентної позиції. Ця стратегія спрямована на збереження поточної частки ринку, зміцнення досягнутої ринкової позиції та захист конкурентних переваг компанії.

Протягом останніх років стратегія ПРАТ «ПВНГЗК», щодо зміцнення своїх позицій на ринку ЗРС дозволила компанії генерувати стабільний прибуток в умовах сформованого ринку ЗРС, який може зростати лише за умови збільшення обсягів видобутку та укладання нових контрактів.

Тому для того, щоб генерувати додаткові прибутки та зменшити залежність від реалізації лише двох видів продукції, підприємству необхідно розширювати обсяги продажів. ПРАТ «ПВНГЗК» повинен розширити свою господарську діяльність. Диверсифікація бізнесу ПРАТ «ПВНГЗК» може бути досягнута за допомогою наступної стратегії горизонтальної диверсифікованості припускає пошук можливостей росту

на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використаної. За даної стратегії фірма повинна орієнтуватися на виробництво таких технологічно не зв'язаних продуктах, які б використовували вже наявні можливості фірми, наприклад, в області постачань. Тому що новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, по своїх якостях він має бути супутнім вже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації даної стратегії є попередня оцінка фірмою власної компетентності у виробництві нового продукту.

Запропонована стратегія розвитку є прийнятною для ПРАТ «ПІВНГЗК»:

- компанія має достатньо ресурсів для реалізації запропонованих стратегій;
- ПРАТ «ПІВНГЗК» зможе продавати нову продукцію завдяки своїй відомій торговій марці, оскільки має сильні позиції на ринку;
- підприємству необхідно розширити свою діяльність, щоб отримати додаткові доходи і певною мірою зменшити свою залежність від окатишів і концентратів;

Ця стратегія дозволить нам розвивати нові продукти і нові ринки, що було неможливо до запуску цієї стратегії, а також отримати надійні канали збуту на ринках, де ми вже зарекомендували себе з найкращого боку. Водночас, розпочинаючи таку діяльність, ПРАТ «ПІВНГЗК» ризикує втратити значну суму коштів, які будуть інвестовані в розробку нових продуктів. Тому для того, щоб зменшити такі ризики, необхідно ретельно продумати всі фактори, які впливатимуть на розробку нових продуктів.

Це пов'язано з тим, що існує тісний зв'язок між минулим, теперішнім і майбутнім станом діяльності організації - станом, який описує рівень кінцевих результатів діяльності організації, а також можливості для зростання і занепаду, що виникають з часом.

Звичайно, впровадження системи стратегічного управління та переорієнтація системи менеджменту не принесуть негайних і миттєвих

переваг. Однак у сьгоднішній складній ситуації застосування системи стратегічного управління є життєво необхідним для переважної більшості компаній в країні. Це стосується ПРАТ «ПівнічЗК» реалізуються через політику, процедури і правила, а також через функції, закріплені за кожним рівнем.

Функціональні стратегії найкраще узгоджувати на етапі обговорення. Якщо неузгоджені функціональні стратегії подаються керівництву для остаточного затвердження, керівництво несе відповідальність за виявлення та усунення розбіжностей. Ефективне впровадження та управління на високому рівні стратегії є найбільш сприятливими для ПРАТ «ПівнічЗК», оскільки він є лідером ринку і має достатній потенціал для досягнення запропонованих цілей.

Висновки до розділу 3

Як видно з наведеного вище аналізу, ПРАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» є досить успішним як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. У період з 2019 по 2023 рік підприємство збільшило обсяги виробництва окатишів та концентратів, що свідчить про збільшення замовлень на цю продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це підтверджується показниками реалізованої продукції та доходу від реалізації продукції. Таким чином, можна зробити висновок, що ПРАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» є прибутковим та перспективним підприємством.

SWOT-аналіз діяльності ПРАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» визначив слабкі та сильні сторони компанії і показав, що слабких сторін вдвічі менше, ніж сильних, що свідчить про ефективне управління компанією та високу якість менеджменту і людських ресурсів.

Ці факти дозволяють зробити висновок, що корпорація «Південний ГЗК» повинна дотримуватися своєї поточної стратегії розвитку, оскільки вона є досить ефективною. Вона є ефективною як у зовнішній торгівлі, так і на внутрішньому ринку. Проведений вище аналіз діяльності комбінату дозволив зробити наступні висновки, підприємству слід дотримуватися поточної стратегії розвитку. Недоліки повинні бути виправлені шляхом застосування запропонованих заходів та усунення існуючих недоліків. З іншого боку, запропонована стратегія розширення для ПрАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» повинна розширити сферу діяльності компанії.

Загальні висновки :

На основі теоретичного аналізу інновацій як чинника економічного оновлення підприємства в роботі обгрунтовано, що економічні інновації слід визначати як закономірний і об'єктивний процес удосконалення суспільного виробництва, який забезпечує або дозволяє досягти економії витрат і ґрунтується на оновленні засобів виробництва або продукції.

Дослідження сутності та змісту поняття «інноваційна політика» на основі синтезу різних визначень дозволило сформулювати його як функціональну залежність від наявності/відсутності факторів виробництва (ресурсів), що є мірою можливості досягнення певного ступеня технологічних, економічних, соціальних або організаційних змін за рахунок використання цих факторів, обмежених наявністю певних існуючих умов, зокрема створенням певного інвестиційного клімату.

Що стосується поняття «інноваційний потенціал» та його тлумачення, то автор розрізняє такі види інноваційного потенціалу, як операційний, поточний та резервний інноваційний потенціал.

Науковці виділяють організаційну, фінансову, матеріально-технічну, трудову та ринкову складові як компоненти інноваційної політики, які є

предметом окремих економічних досліджень. Остання, зокрема, узагальнюється через вплив зовнішнього середовища.

На основі критичного аналізу існуючих підходів до оцінки інноваційної політики підприємства обґрунтовано необхідність врахування нижньої межі оцінки інноваційного потенціалу підприємства та вибору відповідної системи індикаторів, що розкриває складові такого потенціалу, а також встановлення багатомірності такої системи індикаторів.

На основі статистичних характеристик основних складових інноваційного потенціалу розроблено моделі для оцінки впливу інноваційного потенціалу на інноваційну діяльність підприємств. Виявлено багатомірні ефекти інноваційного потенціалу. Зроблено висновок, що оцінку впливу інноваційного потенціалу на стійкість розвитку інноваційної діяльності підприємств слід розглядати як багаторівневу процедуру, що вимагає врахування сукупності умов взаємного впливу.

У статті на прикладі конкретних підприємств показано важливість фінансової складової в оцінці ефективності використання їх інноваційного потенціалу, виявлено зміни досліджуваних показників. Зокрема, виявлено недостатнє використання резервного інноваційного потенціалу для сталого розвитку інноваційної діяльності досліджуваних підприємств.

Інноваційна політика ПРАТ «Північного ГЗК» визначається конкурентоспроможністю його економічного потенціалу, який являє собою сукупність показників і факторів, що характеризують його силу, джерела, можливості, засоби, запаси, методи, ресурси і багато інших виробничих резервів, які можуть бути використані в його господарській діяльності, а саме: потенційний обсяг виробництва, потенційний потенціал основних фондів, потенційний потенціал використання сировини, потенційний професійний кадровий потенціал, а також конкурентоспроможність і конкурентоспроможність.

Розглянуті методи оцінки інноваційної політики, а саме метод економічного стимулювання, повинні сприяти активізації інноваційної

діяльності ПрАТ «Північного ГЗК». Методи управління інноваційним потенціалом повинні сприяти активізації інноваційної діяльності на ПрАТ «Північний ГЗК» і включати створення відомчих інноваційних фондів. Діагностична модель інноваційної політики ПрАТ «Північний ГЗК» дозволяє провести детальний аналіз окремих складових інтелектуального, виробничого та інформаційного блоків інноваційного потенціалу з метою виявлення ефективних методів управління інноваціями.

Аналіз техніко-економічних показників свідчить, що компанія досягла переломного моменту у своєму розвитку у 2019-2023 роках. У період з 2019 по 2023 рік підприємство зазнає значних збитків (242 млн грн у 2020 році, рентабельність 33,3%) та скорочення виробництва товарної продукції. Однак у 2021 році ситуація покращилася: прибуток склав 758 тисяч гривень, а рентабельність 13,3% за старими стандартами обліку або 10,9% за новими (без урахування витрат на збут та інших адміністративних витрат). Таким чином, період з 2021 року можна вважати початком зростання та стабілізації економічного становища компанії.

Інвестиційна та інноваційна діяльність здійснюється у три етапи. Перша фаза - передпроектні інвестиційні та інноваційні дослідження, які включають техніко-економічне обґрунтування, техніко-економічний аналіз, вибір проекту, попереднє обґрунтування та науково-дослідний супровід. Друга фаза - інвестиційна фаза, яка включає узгодження, укладання контрактів, підготовку проектно-кошторисної документації, будівництво, реконструкцію або перепланування, підбір персоналу та наукові дослідження. Третя фаза - експлуатаційна, яка включає введення в експлуатацію модернізованого обладнання, збільшення його проектної потужності, витрати на підтримку виробництва та накопичення коштів для наступного оновлення основних фондів.

Один цикл описує реалізацію одного інвестиційного проекту, а управління - це повторення таких циклів. Таким чином, систему управління інвестиційно-інноваційною діяльністю можна представити, як реалізацію

інвестиційно-інноваційних проектів відповідно до інвестиційно-інноваційної стратегії компанії.

Для оцінки зв'язку та впливу виробничого сектору на загальні економічні показники ПРАТ «ПІВНГЗК» пропонується використовувати взаємозв'язок між стандартами продуктивності праці та показниками прибутковості.

Особливістю запропонованої методики розрахунку є те, що інвестиційний проект реалізується на існуючому ПРАТ «ПІВНГЗК», який раніше виробляв аналогічну продукцію, але з іншими технічними характеристиками. Таким чином ПРАТ «ПІВНГЗК» має інформацію про попит на цей вид продукції. Попит на поліпшену продукцію, таким чином, визначає обсяги продажів і виробництва. Цінова політика ПРАТ «ПІВНГЗК» є основою для визначення прибутковості її продажів. Відправною точкою є прибуток, отриманий від продажу одиниці продукції, виробленої до реалізації інвестиційного проекту. Він коригується на рівень інноваційності продукції, який кількісно характеризує ступінь її вдосконалення. Оскільки ціна продукції в ринковій економіці є змінною величиною, яка залежить від умов поставки, порядку оплати та репутації покупця, необхідно ввести поправку на норму прибутку, яка визначається ціновою політикою ПРАТ «ПІВНГЗК».

Пропонується застосовувати до економічної оцінки інвестиційного процесу економічної ефективності (або стандарти ефективності генерації), а в конкретному випадку дослідження, проведеного на рівні ПРАТ «Північний ГЗК», - рентабельності (або стандарти ефективності генерації). Пропонується використовувати добре відомий в економічній науці показник рентабельності, який повинен мати не тільки розрахункову, але й регулюючу функцію. Як і раніше, норматив рентабельності має розраховуватися для двох типів ресурсів: одноразових (використовувані ресурси) та періодичних (використовувані ресурси).

Використання вдосконаленої методики складання і аналізу інвестиційного проекту ПРАТ “ Північний ГЗК ” дозволяє розширити можливості підприємства і сприяє підвищенню ефективності інвестиційно-інноваційної

діяльності ПрАТ “Північний ГЗК”. У роботі запропоновано впровадження нової ресурсозберігаючої технології для зниження собівартості товарної продукції.

В якості методу прогнозування було прийнято метод прямого розрахунку зміни тих статей калькуляції собівартості, на які має вплив технологія, що запропонована для впровадження.

Використаний підхід до прогнозування полягає в безпосередній оцінці змін у тих статтях витрат, на які впливає запропонована технологія.

Технологія матиме вплив на ці статті витрат:

- Долога;
- Витрати на енергію для збору;
- Енергетичні витрати на виробництво;
- Витрати на оплату праці;
- відрахування на соціальне страхування;

Пропонується впровадити 30% нової технології в перший рік, 60% - у другий рік і 90% - у наступний рік. Нова технологія дозволить заощадити 6341,436 тис. грн. Якщо нова технологія буде впроваджена на 100%, річна економія становитиме 4595860 гривень або 0,35%.

ПрАТ “Північний гірничо-збагачувальний комбінат” працює доволі успішно як на внутрішньому так і на зовнішніх ринках. Що означає отримання позитивного результату відносно прибутку. За період 2019 – 2023 рр. Підприємство збільшило об’єми виробництва як по обкотишам так і по концентрату, ці показники дозволяють зробити висновок що замовлення на цю продукцію збільшуються як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках. Цьому підтвердженням є показники реалізованої продукції та отримання виручки від реалізації продукції. Тому можна зробити висновок що ПрАТ “ПівнГЗК” працює на прибуток і є перспективним підприємством у своєму розвитку.

Проведений SWOT – аналіз діяльності ПрАТ “ПівнГЗК” дозволив визначити слабкі та сильні сторони діяльності підприємства і як ми бачимо

слабких сторін в два рази менше ніж сильних, що дозволяє зробити висновок про ефективне управління підприємством, якісний менеджмент, та роботу з персоналом.

Вищенаведені факти дозволяють зробити висновок, що ПРАТ “ПівнГЗК” потрібно дотримуватись існуючої стратегії розвитку так як вона є доволі ефективною. Причому як при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності так і роботи на внутрішньому ринку. Ці висновки нам дозволили зробити вищенаведені проаналізовані данні роботи комбінату. І як вже було сказано підприємство має дотримуватись існуючої стратегії розвитку. Недоліки ж мають бути виключені за рахунок запропонованих заходів, вирішення існуючих недоліків. А запропоновані стратегії розвитку для ПРАТ „ПівнГЗК” мають розширити сфери діяльності підприємства.