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 інноваційною діяльністю на підприємстві ПРАТ «ІНГЗК»**

Виконав: студент IV курсу,

групи МН-22 _____/ Сенік М. А. /
(підпис)

Керівник _____/ Кравцов О.В./
(підпис)

Нормоконтролер _____/ Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри _____/Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг

2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

1.1. Концептуальні основи інновацій та інноваційних операцій. Система класифікації інновацій

1.2. Інноваційний потенціал як основа реалізації інноваційної діяльності підприємства

1.3. Концептуальні напрями розвитку управління інноваційним потенціалом підприємства

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Оцінка техніко-економічних і фінансових показників господарської діяльності ПрАТ «Інгулецький ГЗК»

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

2.3. Розробка та оцінка ефективності моделі управління інноваційним потенціалом ПРАТ «ІНГЗК»

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ІНГЗК»

3.1. Оцінювання стратегічних позицій ПРАТ «Інгулецький ГЗК»

3.2. Обґрунтування місії та декомпозиція стратегічних цілей розвитку підприємства

3.3. Вибір загальної стратегії розвитку базового підприємства та методичні підходи до розробки функціональної стратегії

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

## 1.1. Концептуальні основи інновацій та інноваційних операцій. Система класифікації інновацій

Одним із ключових чинників економічного розвитку загалом, а також функціонування промисловості зокрема, виступає науково-технічний прогрес, який реалізується через взаємопов’язану систему «наука – техніка – виробництво». Така система охоплює безперервний процес створення нових знань, проведення наукових досліджень і розробок, а також їх практичне застосування у вигляді нових технологій і засобів виробництва.

На рівні підприємства проявом науково-технічного прогресу є впровадження інноваційних рішень. Для більш глибокого розуміння сутності поняття «інновація» доцільно розглянути різні наукові підходи до його трактування.

У вітчизняній і зарубіжній науковій думці не існує єдиного визначення цього поняття, що пояснюється його складністю та багатогранністю. Як зазначав Елвін Тоффлер, проблема нововведень є однією з найважливіших і водночас найскладніших у діяльності сучасного бізнесу.

Більшість дослідників, особливо іноземних, визначають інновації з урахуванням специфіки об’єкта та мети своїх досліджень. Сам термін «інновація» був введений у науковий обіг на початку XX століття економістом Йозеф Шумпетер, який розглядав інноваційну діяльність як основний фактор економічного розвитку. На його думку, інновація являє собою практичне впровадження нових поєднань ресурсів, що дає змогу створювати нові продукти або задовольняти раніше не реалізовані потреби.

Крім того, Шумпетер підкреслював, що економічне зростання забезпечується конкуренцією, яка базується на інноваціях. Така конкуренція спричиняє процес «творчого руйнування», в результаті якого застарілі галузі

та ринки витісняються новими. Вирішальну роль у цьому процесі відіграє підприємницька ініціатива та здатність новаторів трансформувати ідеї у ефективні економічні рішення.

Поштовхом до формування таких поглядів стала наукова праця Микола Кондратьєв, присвячена теорії довгих циклів економічної кон'юнктури. Саме ця концепція стала основою для подальших досліджень багатьох економістів, які аналізували причини, наслідки та тривалість таких циклів. У результаті було встановлено, що ключову роль у їх виникненні відіграють інноваційні процеси.

Згідно з підходом Бела Санто, інновація являє собою комплексний суспільно-техніко-економічний процес, у межах якого практичне застосування ідей і винаходів забезпечує створення більш досконалих продуктів і технологій. Якщо такі нововведення орієнтовані на ринок, вони здатні приносити додатковий прибуток.

Власне трактування поняття «інновація» запропонував Брайан Твісс. Він розглядав інновацію як складний і унікальний процес створення та впровадження нового, що об'єднує наукову, технічну, економічну та управлінську складові. Цей процес охоплює весь шлях — від виникнення ідеї до її комерційного використання, включаючи виробництво, обмін і споживання.

Своєю чергою, Фред Ніксон визначав інновацію як сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, що забезпечують появу на ринку нових або вдосконалених технологій, процесів і обладнання.

В українському законодавстві, зокрема у Закон України "Про інноваційну діяльність", інновації трактуються як результат інноваційної діяльності, що проявляється у створенні або вдосконаленні конкурентоспроможних технологій, продукції чи послуг, а також у впровадженні організаційно-технічних рішень, які суттєво підвищують ефективність виробництва або соціальної сфери.

Науковці у сфері інноваційного менеджменту, зокрема Павло Завлін та Анатолій Казанцев, розглядають інновацію як результат застосування інтелектуальних досягнень у різних галузях суспільної діяльності, що спрямований на вдосконалення як самих процесів, так і їхніх результатів.

Відповідно до міжнародного документа, прийнятого у 1993 році в місті Фраскаті, інновація визначається як кінцевий продукт інноваційної діяльності. Це може бути новий або вдосконалений товар, який виходить на ринок, модернізований технологічний процес, що застосовується у практиці, або ж оновлений підхід до надання соціальних послуг.

Аналіз наведених підходів дозволяє зробити висновок, що основною ознакою інновацій є якісні зміни у виробничих або технологічних процесах. На нашу думку, більш точним є підхід тих учених, які трактують інновацію саме як результат, а не як процес. Адже недоцільно включати до самого поняття «інновація» етапи її створення, розробки, впровадження та поширення, оскільки всі ці дії належать до інноваційної діяльності як процесу, результатом якого і виступає інновація.

Виходячи з цього та узагальнюючи існуючі наукові позиції, можна сформулювати таке визначення: інновація — це підсумковий результат науково-технічної та творчої діяльності, спрямований на вдосконалення або зміну об’єктів управління з метою досягнення економічного, соціального, екологічного або технологічного ефекту.

Водночас слід зазначити, що навіть якісно розроблена інновація не завжди забезпечує очікуваний результат без належної організації її впровадження. Для ефективного застосування інновації у виробництві необхідно реалізувати послідовну систему взаємопов’язаних дій, спрямованих на впровадження нових ідей і підвищення ефективності технологічних процесів. Такий комплекс заходів можна визначити як інноваційну операцію. Саме вона, на нашу думку, є найбільш дієвим механізмом практичного впровадження наукових розробок і виступає ефективним інструментом їх реалізації. Інноваційна операція являє собою цілісний взаємопов’язаний

комплекс дій, що охоплює послідовні етапи — від зародження ідеї до її практичного впровадження. Її основною метою є забезпечення ефективної організації процесу реалізації інновацій у межах господарської діяльності підприємства.

Під час дослідження будь-якого явища важливо розглядати його складові елементи. Значущим етапом аналізу інновацій є їх систематизація за певними ознаками, тобто класифікація. У науковій літературі представлено значну кількість підходів до класифікації інновацій, тому доцільно ознайомитися з найбільш поширеними з них.

Кількість класифікаційних ознак визначається критеріями, які використовуються для поділу інновацій на типи. У зв'язку з цим одна й та сама інновація може одночасно належати до кількох різних категорій (див. рис. 1.1).

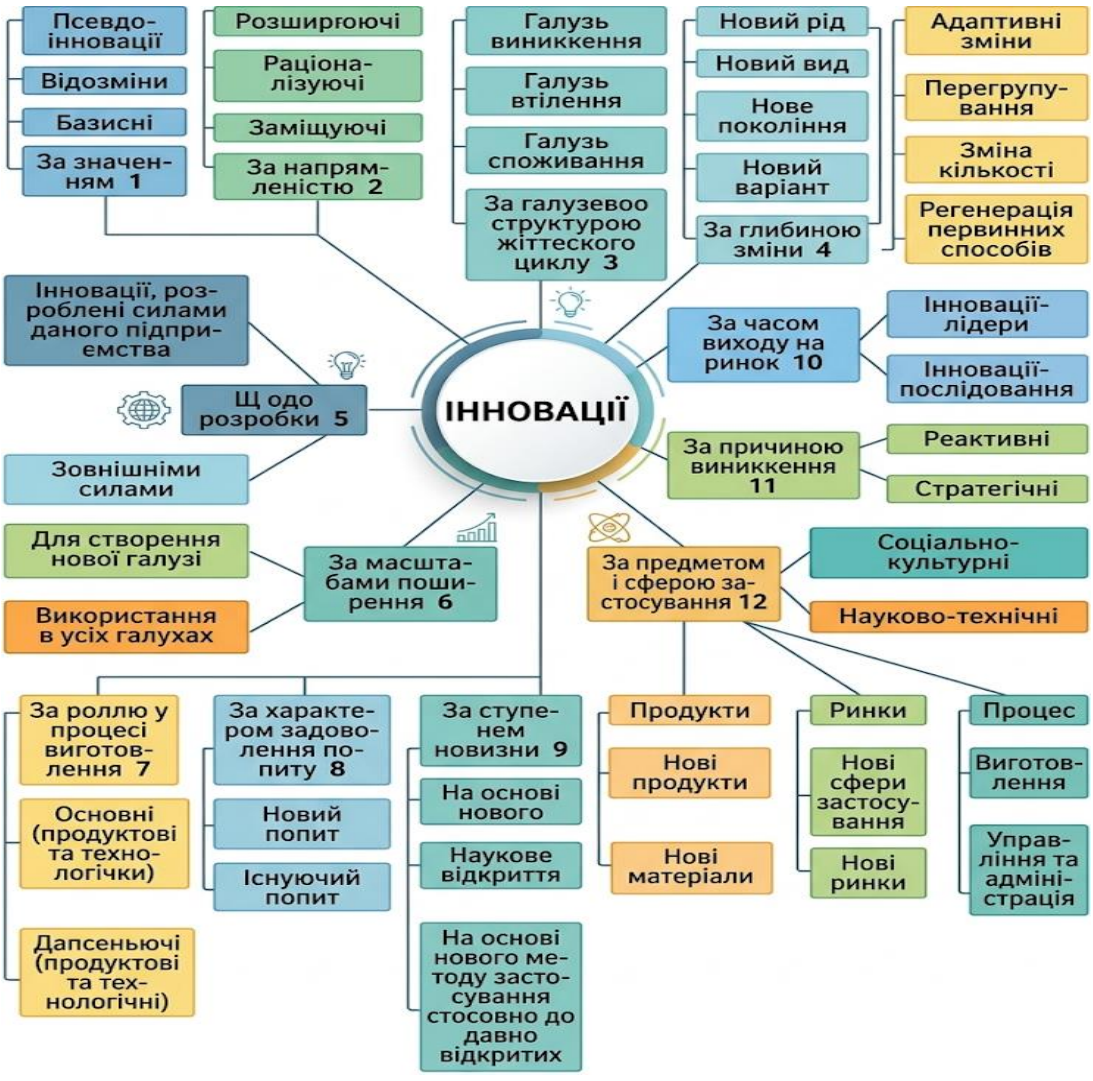



Рис. 1.1. Система інновацій та їх класифікація [8]

Серед існуючих підходів до класифікації інновацій найбільш поширеним нині вважається їх поділ за змістом та сферою застосування. Відповідно до цього критерію виділяють кілька основних груп інновацій.

Технологічні інновації охоплюють впровадження нових технологічних процесів для виробництва як нової, так і вже існуючої продукції, використання сучасних інформаційних систем, а також освоєння нових джерел енергії. Вони передусім пов'язані зі змінами у способах організації виробничого процесу та засобах праці.

Продуктові інновації передбачають створення нових або вдосконалених товарів, які можуть використовуватися як у сфері виробництва (засоби виробництва), так і у сфері кінцевого споживання.

Організаційно-управлінські інновації стосуються впровадження нових форм і методів організації діяльності підприємства та його структур. До них належать сучасні підходи до управління персоналом, стратегічного планування, прогнозування, моделювання виробничих і збутових процесів, а також оновлення організаційних структур.

Економічні інновації пов'язані з удосконаленням фінансових і бухгалтерських процесів, систем оплати праці, стимулювання персоналу та оцінювання результатів діяльності підприємства.

Соціальні інновації спрямовані на активізацію людського потенціалу та охоплюють зміни умов праці, культурних, екологічних і суспільно-політичних аспектів, а також трансформацію способу життя загалом.

Юридичні інновації включають оновлення нормативно-правової бази, що регулює діяльність підприємств, організацій та фізичних осіб, створюючи сприятливі умови для їх розвитку. В окремих наукових підходах їх відносять до соціальних інновацій.

Окрім наведеного підходу, існує значна кількість інших класифікацій. Наприклад, Юрій Бажал пропонує поділяти інновації за такими ознаками:

За типом — продуктові, технологічні, сировинні, організаційні, збутові та інфраструктурні.

За місцем упровадження новизни — у нових галузях (нове виробництво) або в уже існуючих сферах діяльності.

За інноваційною функцією — базові, удосконалюючі та псевдоінновації.

Український дослідник Міхал Хучек у своїй праці пропонує багатокритеріальну класифікацію інновацій, яка включає сім основних груп ознак:

Рис. 1.2. Класифікаційне дерево інновацій за критеріями змін, новизни та сфери застосування.

У навчальному підручнику колективу авторів під керівництвом Світлана Ільєнкова подано розширену класифікацію інновацій. Відповідно до неї, інновації поділяються, насамперед, за технологічними характеристиками на продуктові та процесні. За рівнем новизни вони можуть бути новими у світовому масштабі, новими для певної країни або новими лише для окремого підприємства.

Залежно від місця впровадження в структурі підприємства інновації поділяють на ті, що стосуються входу (ресурсного забезпечення), виходу (готової продукції), а також інновації, пов'язані зі змінами системної організації підприємства. За глибиною змін виокремлюють радикальні, удосконалюючі та модифікаційні інновації. Крім того, за сферою діяльності

вони охоплюють технологічні, виробничі, економічні, торговельні, соціальні та управлінські інновації.

Інший підхід до класифікації пропонує Віктор Мединський. Він вважає, що інновації слід систематизувати за такими критеріями: ступінь впливу на зміни, рівень розробки та поширення, глибина та характер перетворень, масштаб інноваційних процесів, сфера впровадження, роль у відтворювальному процесі, зміст і галузь застосування, а також напрям їх дії.

Узагальнюючи зазначені підходи, можна зробити висновок, що класифікація інновацій є багатовимірною та залежить від обраних критеріїв аналізу, що дозволяє більш комплексно оцінювати їх сутність і вплив на економічні процеси. На рисунку 1.3. нижче подано класифікацію інновацій відповідно до зазначених ознак.

Рис. 1.3. Класифікаційні ознаки інновацій та інноваційних процесів [10]

Класифікація інновацій дозволяє чіткіше визначити напрями інноваційного розвитку, комплексно оцінити ефективність інноваційних

процесів, а також сформувати відповідні економічні механізми та організаційні форми управління інноваційною діяльністю. Крім того, вона сприяє вибору способів впровадження інновацій на ринку та забезпечує узгодження з конкретним типом інноваційного процесу і обраною інноваційною стратегією. Отже, за результатами теоретичного дослідження встановлено, що інноваційна діяльність є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його довгострокового розвитку та підвищення ефективності господарювання в умовах нестабільного ринкового середовища. Теоретичний аналіз наукових підходів до визначення сутності поняття «інновація» показав відсутність єдиного трактування даної категорії, що пояснюється її багатогранністю та складністю. Узагальнення існуючих підходів дало змогу визначити інновацію як кінцевий результат науково-технічної, організаційної та творчої діяльності, спрямований на вдосконалення виробничих, управлінських, економічних або соціальних процесів підприємства з метою отримання економічного, технологічного чи соціального ефекту.

Водночас важливим елементом реалізації інновацій є інноваційна операція, яка виступає практичним механізмом впровадження інноваційних рішень у діяльність підприємства та охоплює сукупність послідовних дій від виникнення ідеї до її практичного використання. Доведено, що ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить не лише від створення нововведень, а й від якості управління процесом їх впровадження.

Дослідження існуючих підходів до класифікації інновацій дозволило встановити, що вони можуть поділятися за різними критеріями: за змістом, сферою застосування, рівнем новизни, масштабами впровадження, глибиною змін, функціональним призначенням та іншими ознаками. Така класифікація дає можливість більш комплексно оцінювати інноваційні процеси та визначати найбільш ефективні напрями інноваційного розвитку підприємства.

У сучасних умовах функціонування промислових підприємств України, зокрема гірничо-збагачувальних комбінатів, питання удосконалення управління інноваційною діяльністю набуває особливої актуальності. Для ПРАТ «Інгулецький ГЗК», яке функціонує в умовах посилення конкуренції, зростання виробничих витрат, коливання попиту на залізорудну продукцію та необхідності модернізації виробничих потужностей, ефективне управління інноваційною діяльністю є важливою передумовою забезпечення стабільного розвитку. Саме впровадження сучасних технологій, удосконалення управлінських підходів та активізація інноваційних процесів можуть сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства, зниженню витрат, покращенню якості продукції та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Таким чином, теоретико-методичні аспекти дослідження дозволили сформувати наукову основу для подальшого аналізу системи управління інноваційною діяльністю ПРАТ «Інгулецький ГЗК» та розробки практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

## 1.2. Інноваційний потенціал як основа реалізації інноваційної діяльності підприємства

Одним із ключових факторів, що визначає сприйнятливість організації до впровадження нововведень, є її інноваційний потенціал. Поняття «потенціал» (від лат. potentia — сила, можливість) означає здатність і готовність організації реалізовувати інноваційні процеси.

Здатність організації до інновацій визначається наявністю та збалансованістю необхідних ресурсів, зокрема:

- ✓ кваліфікованих кадрів — науковців, інженерів-розробників, винахідників, організаторів інноваційних процесів;
- ✓ сучасної матеріально-технічної бази (обладнання, техніка, інформаційно-комунікаційні системи, необхідні матеріали);

- ✓ доступу до наукової та інноваційної інформації (науково-технічні джерела, патентна документація, новітні технології);
- ✓ достатнього фінансового забезпечення для проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) та реалізації довгострокових проєктів.

Готовність означає, наскільки наявні ресурси є достатніми для практичного впровадження інновацій. Її рівень оцінюється за рядом показників, серед яких:

- ✓ виробничі можливості підприємства;
- ✓ технічний рівень порівняно зі світовими стандартами;
- ✓ етап життєвого циклу продукції;
- ✓ частка витрат на дослідно-конструкторські роботи у загальному обсязі НДДКР;
- ✓ рівень взаємодії між підрозділами;
- ✓ ступінь централізації управління;
- ✓ потенціал подальшого розвитку інновацій і їх поширення;
- ✓ наявність венчурного фінансування та можливість створення інноваційних підрозділів;
- ✓ використання сучасних методів управління інноваційною діяльністю;
- ✓ доступ до міжнародних інформаційних ресурсів у сфері науки та інновацій.

Отже, інноваційний потенціал характеризує не лише наявність у підприємства необхідних ресурсів, а й його здатність результативно застосовувати їх для розроблення та впровадження інновацій.

Загальний рівень готовності організації до сприйняття нововведень можна оцінити за допомогою матриці інноваційного потенціалу (рис. 1.4). У межах цієї матриці ресурси підприємства розглядаються як інструменти, що забезпечують досягнення цілей, пов’язаних із освоєнням і реалізацією інновацій.

Взаємодія всіх елементів матриці формує нові властивості, які не притаманні окремим складовим. Це свідчить про появу додаткових

можливостей підприємства, створює підґрунтя для інноваційної діяльності та визначає як потенціал розвитку, так і можливі зони опору впровадженню інновацій.

Рис. 1.4. Матриця інноваційного потенціалу організації [8]

Основу інноваційного потенціалу підприємства формують кадрові ресурси, матеріально-технічна база, а також наявність науково-технічних напрацювань і об'єктів інтелектуальної власності. Вирішальне значення має саме людський капітал — фахівці та науковці, які генерують нові знання, ідеї, винаходи, технології та ноу-хау. Тому в стратегії розвитку

підприємства пріоритет слід надавати підтримці, розвитку та оновленню цього складника. Потреба у нових знаннях і технологіях безпосередньо пов’язана з фундаментальними дослідженнями, які не лише зменшують витрати на прикладні розробки за рахунок скорочення кількості помилок, а й створюють базу перспективних ідей для майбутніх інновацій.

Вагому роль у формуванні інноваційного потенціалу відіграє також управлінський потенціал. Практика різних країн показує, що серед усіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових) визначальним є саме ефективне управління. Воно проявляється у здатності керівництва швидко приймати обґрунтовані рішення, формувати правильні інноваційні цілі та координувати діяльність колективу, об’єднуючи працівників із різним рівнем освіти, досвіду й кваліфікації навколо спільної творчої мети — створення і впровадження нововведень.

Під час ухвалення інноваційних рішень важливо враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і вплив зовнішнього середовища. Сам процес прийняття таких рішень є складною системою взаємозв’язків, у якій ключову роль відіграє зіставлення запланованих результатів із фактично досягнутими.

Управління інноваційною діяльністю є складнішим порівняно з іншими напрямами, оскільки інноваційний процес охоплює широкий спектр етапів — від фундаментальних і прикладних досліджень до розроблення прототипів, експериментів, проєктування, виробництва, виходу на ринок і подальшого вдосконалення продукту. Кожен із цих етапів має свої особливості та висуває специфічні вимоги до методів управління. Це, з одного боку, потребує гнучкості управлінських підходів, а з іншого — вимагає наявності чіткої, стабільної нормативної та стандартизованої бази, особливо при створенні складної науково-технічної продукції.

Н.В. Краснокутська пропонує власний підхід до характеристики елементів організаційного механізму управління та їх впливу на інноваційний потенціал підприємства (див. табл. 1.1). Світова практика показує, що провідні

компанії розвинених країн у процесі управління інноваціями застосовують комплекс сучасних управлінських систем, які сприяють розвитку інноваційної діяльності організації. До таких систем належать: стратегічне планування; стимулювання персоналу (зокрема участь у власності, прибутках і управлінні); удосконалення організації праці, її збагачення та ротація кадрів; ефективне управління запасами (зокрема системи «Kanban» і «Just-in-Time»); співпраця з постачальниками на основі субпідряду; тотальне управління якістю; логістичні системи; а також системи трансферу інновацій. Усі ці підходи взаємодіють між собою та створюють основу для посилення потенціалу інноваційного менеджменту (рис. 1.5).

Сучасна практика управління інноваціями розглядається як один із ключових інструментів підвищення здатності організації до сприйняття нововведень і розвитку її творчого потенціалу. Важливим є залучення до інноваційного процесу не лише науковців і технічних спеціалістів, а й усіх працівників підприємства. Кожен співробітник може генерувати ідеї, що формує своєрідний банк ідей, який з часом стає важливим активом компанії та складовою її наукового потенціалу. Так, наприклад, Toyota щороку отримує від своїх працівників близько двох мільйонів пропозицій, з яких приблизно 85% реалізуються на практиці. Водночас для створення ефективного технічного рішення необхідні як значна кількість ідей, так і відповідні умови для їх опрацювання.

У теорії творчого процесу інноваційний пошук розглядається як послідовність етапів: спочатку відбувається формування або запозичення ідей, далі — їх перетворення у технічні рішення, після чого здійснюється оцінка їх ефективності (споживчої, технічної, економічної) та відбір найбільш перспективних варіантів. Цей етап є початковою стадією створення нових технологій і називається концептуальним проєктуванням. Його результатом стає формування концепції — основного технічного задуму, який оформлюється у вигляді проєкту, супроводжується створенням прототипів і слугує базою для подальшого технічного розроблення та виробництва.

Таблиця 1.1.

Структура інноваційного потенціалу організації [8]

| **Елементи потенціалу** | **Консервативна модель (Низький рівень)** | **Адаптивна модель (Високий рівень)** |
|---|---|---|
| **Організаційний устрій** | Жорстка вертикаль; лінійна та функціональна підпорядкованість. | Гнучкі матричні структури; мережеві та проектні команди (Agile-підхід). |
| **Технологічна база** | Монофункціональне обладнання; конвеєрний потік; орієнтація на масовий продукт. | Роботизовані гнучкі системи; висока швидкість переналагодження під нові запити. |
| **Інфраструктура (R&D)** | Простори, суворо обмежені під поточні потреби; повна відсутність вільних площ. | Модульні приміщення; наявність просторового резерву для нових експериментів. |
| **Формат роботи** | Сувора спеціалізація; виконання окремих операцій за регламентом. | Поліфункціональні бригади; взаємозамінність; автономія у виборі робочого часу. |
| **Система винагороди** | Розрахунок за одиницю продукції (відрядна) або фіксована ставка. | Преміювання за ініціативність; оплата за інтелектуальний внесок та командний результат. |
| **Кадрова мобільність** | Статичність персоналу; кар'єра можлива лише вертикально (за вислугу років). | Динамічна ротація; участь у крос-функціональних проектах; швидкий горизонтальний ріст. |
| **Управлінський вектор** | Директивне керівництво; тотальна звітність; централізований контроль. | Довіра та партнерство; широке делегування; залучення співробітників до стратегічного планування. |
| **Комунікаційне середовище** | Дозована інформація; знання лише в межах поточної операції. | Відкритість даних; повна обізнаність кожного про цілі, проблеми та успіхи компанії. |
| **Екосистема та культура** | Орієнтація на стабільність і рутину; страх перед змінами та помилками. | Культ інновацій; стимулювання творчості; сприйняття викликів як можливостей. |

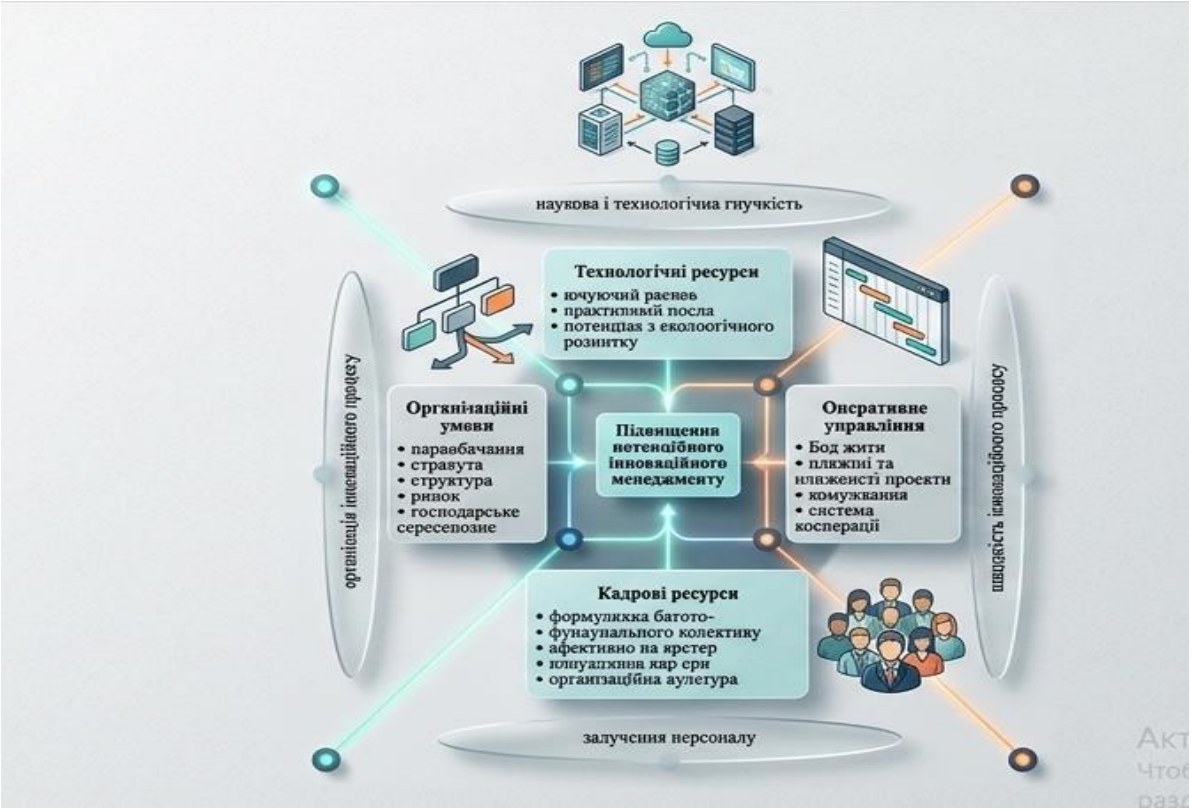



Рис. 1.5. Підвищення потенціалу інноваційного менеджменту[8]

Взаємодію учасників процесу розроблення проєкту, а також етапи вибору технологічної концепції в межах підрозділу доцільно відобразити у вигляді блок-схеми (рис. 1.6).

Керівник у цьому процесі виконує координуючу роль: він не втручається безпосередньо в творчу діяльність команди, а забезпечує організацію обговорення отриманих результатів. Водночас саме він визначає основні завдання та затверджує фінальний варіант проєкту, який подається замовнику.

Крім того, керівник обирає відповідального фахівця, який поєднує управлінські навички з глибоким розумінням тематики проєкту. Такий спеціаліст має здійснювати комплексну оцінку запропонованих ідей і технічних рішень, спираючись як на результати аналітичної роботи, так і на власний досвід. Основна мета цієї оцінки — обрати варіант, що найкраще відповідає потребам споживачів, а також технічним і економічним вимогам замовника.

Рис. 1.6. Діаграма залежності критичної маси ідей та творчого потенціалу дослідників групи [8]

Зв’язок між творчим потенціалом дослідників, необхідною кількістю ідей та рівнем їх науково-технічної значущості можна подати графічно (рис. 1.7).

Крива М відображає критичну масу ідей, яка потрібна для отримання одного життєздатного технічного рішення певного рівня складності. Із зростанням значущості та складності такого рішення збільшується і кількість ідей, які необхідно накопичити. Тобто складніші завдання потребують ширшого пошуку та більшого інтелектуального ресурсу.

Крива П характеризує творчий потенціал дослідників, що входять до складу команди. Вона показує, що для менш складних завдань учасники здатні генерувати більшу кількість ідей відповідного рівня. Іншими словами, чим простіша проблема, тим легше знайти різні варіанти її вирішення і тим більше пропозицій можуть надати дослідники.

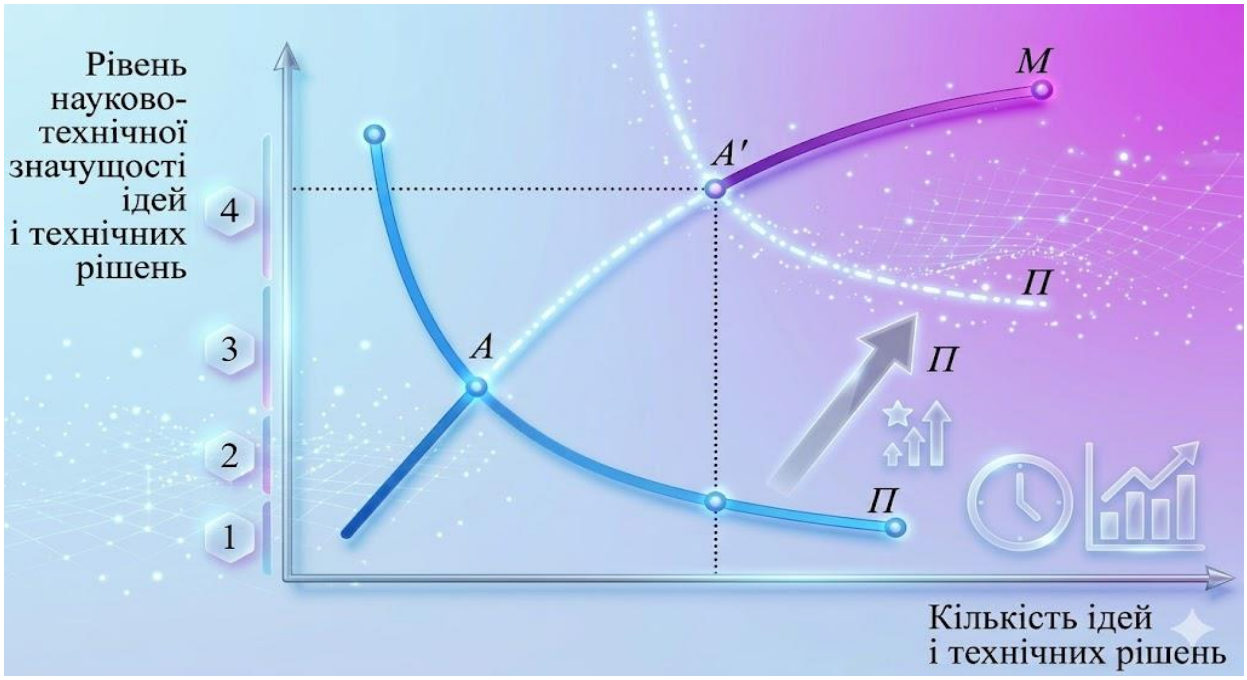



Рис. 1.7. Діаграма залежності критичної маси ідей від творчого потенціалу дослідників групи [8]

Криві М і П перетинаються в точці А, яка відображає проєктний творчий потенціал групи. У цій точці рівень творчих можливостей дослідників відповідає необхідній критичній масі ідей. Це означає, що команда здатна сформувати достатню кількість ідей відповідного рівня значущості для отримання ефективного технічного рішення. Якщо ж виникає потреба у створенні складніших і більш значущих рішень, необхідно підвищувати творчий потенціал групи (що відображається зміщенням кривої до рівня П′ на рис. 1.7).

Рівень творчого потенціалу команди можна змінювати за рахунок:

- збільшення кількості дослідників, які працюють одночасно;
- оптимізації складу команди з урахуванням індивідуальної продуктивності її учасників;
- подовження термінів розроблення інноваційного проєкту;
- або поєднання цих підходів.

Зазначені положення ґрунтуються на загальних теоретичних закономірностях, притаманних будь-яким інноваційним процесам. Водночас

конкретні кількісні параметри кривих визначаються на основі практичних (емпіричних) даних для певних галузей техніки та з урахуванням рівня підготовки й творчого потенціалу спеціалістів.

Отже, ключовим ресурсом інноваційного потенціалу організації є саме людський фактор. Сприйнятливість до нововведень значною мірою залежить від професійної компетентності, креативності працівників, а також від застосовуваних методів управління інноваційною діяльністю. У наведеній далі таблиці подано основні методи інноваційного менеджменту як складову потенціалу інноваційного управління.

Таблиця 1.2.

Методи інноваційного менеджменту [8]

| Категорія методів | Основні методи |
|---|---|
| Методи виявлення думок і позицій | інтерв'ювання, анкетування, експертні оцінки, вибіркові опитування |
| Аналітичні методи | системний аналіз, розроблення сценаріїв, економічний аналіз, мережеве планування |
| Методи оцінювання | оцінка продукції, визначення науково-технічного рівня, аналіз конкурентоспроможності, оцінка витрат, організаційно-технічного рівня виробництва, оцінка ризиків та ефективності інновацій |
| Методи генерації ідей | мозковий штурм, синектичний метод, морфологічний аналіз, ділові ігри, ситуаційний аналіз |
| Методи прогнозування | експертні методи, екстраполяція, метод аналогій, метод Дельфі, імітаційне моделювання, регресійний аналіз |
| Методи прийняття управлінських рішень | побудова дерева рішень, економіко-математичне моделювання, порівняння альтернатив |
| Методи візуалізації та представлення інформації | графічні схеми, фізичні моделі, посадові інструкції, описові матеріали |
| Методи аргументації та комунікації | презентації, переговори |

Отже, розвиток інноваційного потенціалу безпосередньо зумовлює розвиток самої організації, її структурних підрозділів і всіх складових виробничо-господарської системи. Такий розвиток є відповіддю на зміни у зовнішньому середовищі, тому має стратегічну спрямованість.

Саме рівень інноваційного потенціалу визначає можливості вибору та ефективного впровадження інноваційної стратегії. Відповідно, його

оцінювання виступає необхідною передумовою для здійснення організаційних змін і подальшого розвитку.

Отже, за результатами дослідження організаційно-управлінських аспектів інноваційної діяльності встановлено, що ефективне управління інноваційними процесами на підприємстві є важливою умовою забезпечення його конкурентоспроможності, економічної стійкості та довгострокового розвитку. Аналіз сучасного стану управління інноваційною діяльністю на вітчизняних промислових підприємствах показав, що більшість із них стикаються з низкою проблем, серед яких недостатній рівень фінансування інновацій, застарілі виробничі потужності, недосконаліть організаційної структури управління, високий рівень ризику впровадження нововведень, а також недостатня мотивація персоналу до інноваційної активності.

Дослідження наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених дозволило встановити, що питання управління інноваційною діяльністю залишається актуальним та потребує подальшого вдосконалення, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Критичний аналіз літературних джерел показав, що значна увага приділяється теоретичним аспектам інноваційного розвитку, проте недостатньо розробленими залишаються практичні механізми адаптації системи управління інноваційною діяльністю до специфіки функціонування промислових підприємств, зокрема підприємств гірничо-металургійного комплексу.

Визначено, що для ефективного управління інноваційною діяльністю підприємства використовують різноманітні методи та підходи, серед яких стратегічне планування інновацій, економічне оцінювання ефективності інноваційних проєктів, аналіз інноваційного потенціалу підприємства, оцінка ризиків, а також сучасні методи управління інноваційними процесами. Аналіз існуючих методик дозволив виявити їх переваги та недоліки, а також визначити можливості їх практичного застосування в діяльності підприємства.

Для ПРАТ «Інгулецький ГЗК» питання удосконалення організаційно-управлінського механізму інноваційної діяльності є особливо важливим з

огляду на необхідність модернізації виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів, зниження собівартості продукції та зміцнення ринкових позицій підприємства. Впровадження сучасних методів управління інноваційною діяльністю, удосконалення організаційної структури та підвищення рівня інноваційної активності персоналу можуть стати основою для забезпечення стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

Таким чином, проведене дослідження дозволило виявити основні проблеми організації та управління інноваційною діяльністю на підприємствах, визначити невирішені питання та сформувати підґрунтя для подальшої розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ПРАТ «Інгулецький ГЗК».

## 1.3. Концептуальні напрями розвитку управління інноваційним потенціалом підприємства

Процес управління розвитком інноваційного потенціалу тривалий час здійснювався переважно в короткостроковому горизонті, спираючись на досвід і професійні знання провідних фахівців та керівників, а також на вже сформовані ресурси й апробовані підходи до управління. Водночас сучасні економічні умови вимагають підвищення динамічності, адаптивності та результативності інноваційного менеджменту. Зростає значущість удосконалення організації впровадження нововведень, мінімізації інноваційних ризиків і скорочення строків реалізації інноваційних проєктів. У зв’язку з цим особливої актуальності набуває ефективне управління інноваційними процесами.

Управління інноваційним потенціалом є невід’ємною складовою загальної системи управління підприємством і включає планування, організацію та стимулювання інноваційної діяльності, а також впровадження нововведень, спрямованих на досягнення конкурентних переваг і зміцнення позицій на ринку. Основними завданнями такого управління є: зменшення

виробничих витрат; підвищення якості продукції; створення та виведення на ринок нових товарів.

Особливість управління інноваційним потенціалом полягає в його цілеспрямованості: інноваційна діяльність має бути орієнтована на формування конкурентних переваг у тих сегментах ринку, де підприємство має найбільш сильні позиції. Водночас важливо не лише оцінити доцільність впровадження інновацій, але й забезпечити на підприємстві належні організаційні та ресурсні умови для їх швидкої реалізації. Для досягнення максимального ефекту керівництву необхідно відбирати найбільш перспективні науково-технічні розробки, своєчасно забезпечувати їх правовий захист шляхом патентування, а також активно просувати інноваційну продукцію на ринку.

У процесі управління розвитком інноваційного потенціалу підприємство має враховувати як наявний рівень власних інноваційних ресурсів, так і фінансові можливості для реалізації відповідних заходів. Водночас рішення щодо впровадження інновацій повинні узгоджуватися з обраною стратегією розвитку підприємства, відповідати її цілям і завданням, а також не перевищувати наявний потенціал (рис. 1.8).

Рис.1.8. Сфери реалізації інноваційних операцій на підприємстві[4]

Управління інноваційними операціями підприємства охоплює комплекс взаємопов’язаних дій, спрямованих на забезпечення ефективного розвитку інноваційної діяльності. Воно передбачає визначення стратегічних цілей інноваційного розвитку та формування відповідної системи інноваційних стратегій, а також ґрунтовний аналіз зовнішнього середовища з урахуванням можливих ризиків. Важливе місце займає оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, дослідження та прогнозування ринкової ситуації, пошук нових ідей і ноу-хау.

Крім того, управління включає формування інноваційного й інвестиційного портфеля, розроблення та реалізацію проєктів, планування й організацію науково-дослідних робіт із подальшим їх впровадженням у виробництво. Не менш важливими є вдосконалення організаційної структури управління, оцінювання ефективності інноваційних проєктів і оптимізація процесу прийняття управлінських рішень.

У межах цього процесу здійснюється також аналіз ринкової кон’юнктури та інноваційної активності конкурентів, дослідження ринку нових продуктів і технологій, включаючи визначення його місткості, умов функціонування та еластичності попиту. Значна увага приділяється прогнозуванню розвитку нової продукції з урахуванням стадій її життєвого циклу, що є основою для прийняття рішень щодо обсягів виробництва та інвестицій.

Водночас проводиться оцінка ресурсного забезпечення інноваційних процесів і аналіз пов’язаних із ними ризиків із визначенням способів їх мінімізації. Передбачається також розроблення варіантів науково-технічної кооперації з іншими підприємствами, вибір оптимальних організаційних форм створення, освоєння та виведення нових товарів на ринок, а також обґрунтування доцільності й планування процесів передачі технологій на різних етапах їх розроблення та комерціалізації. Такий широкий спектр діяльності у сфері управління інноваційними операціями доцільно

систематизувати, представивши його у вигляді сукупності взаємопов'язаних функцій, що формують єдиний послідовний ланцюг (рис. 1.9).

Рис. 1.9. Схема трансформації наукової ідеї в інноваційний продукт [4]

До основних функцій, що розкривають зміст інноваційних операцій, належать прогнозування, формування інноваційних цілей, планування, організація, координація, мотивація та контроль. Серед них ключове значення мають саме формування інноваційних цілей і планування, оскільки від чіткості постановки цілей і обґрунтованості планів їх реалізації значною мірою залежить успішність інноваційної діяльності підприємства.

Формування інноваційних цілей є базовою функцією, яка визначає напрями розвитку та слугує основою для оцінювання ефективності інновацій ще на початкових етапах їх упровадження. Такі цілі виступають орієнтирами для підприємства у перспективі та мають бути тісно узгоджені із загальною стратегією його розвитку. У процесі їх визначення необхідно дотримуватися низки принципів: цілі повинні бути чітко сформульованими як у кількісному, так і в якісному вимірі, обмеженими в часі, реалістичними з огляду на наявні ресурси, науково обґрунтованими та економічно доцільними. Вони мають відповідати інноваційному потенціалу підприємства, затверджуватися керівництвом, узгоджуватися зі стратегічними пріоритетами та бути зрозумілими для виконавців.

На практиці, особливо на великих підприємствах, широко застосовується ієрархічна модель «дерева цілей», яка дозволяє структурувати інноваційні цілі за рівнями значущості, визначити їх пріоритетність і забезпечити логічну взаємопов'язаність. Такий підхід сприяє більш ефективному прийняттю управлінських рішень, оскільки дає змогу швидко адаптуватися до змін і переходити між цілями залежно від поточних потреб. Зазвичай структура «дерева цілей» включає кілька рівнів, кількість яких визначається умовами діяльності підприємства, ситуацією на ринку та обсягом доступних ресурсів.

До ключових функцій, що розкривають сутність інноваційних операцій підприємства, належать прогнозування, формування інноваційних цілей, планування, організація, координація, мотивація та контроль. Водночас особливе значення серед них мають саме формування інноваційних цілей і планування, оскільки ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить від чіткості визначення цілей і обґрунтованості планів їх досягнення.

Формування інноваційних цілей є однією з базових функцій управління, яка закладає основу для оцінювання результативності інновацій ще на початкових етапах їх реалізації. Такі цілі визначають стратегічні орієнтири розвитку підприємства на перспективу та повинні бути тісно пов'язані із загальною стратегією і місією організації. У процесі їх формування необхідно враховувати низку принципів: цілі мають бути чітко сформульовані як у кількісному, так і в якісному вимірі, обмежені в часі, відповідати наявним ресурсам і інноваційному потенціалу підприємства, бути науково обґрунтованими та економічно доцільними. Крім того, вони повинні затверджуватися вищим керівництвом, узгоджуватися зі стратегічними напрямами розвитку та бути зрозумілими для виконавців, що забезпечує їх ефективну реалізацію.

У практиці управління, особливо на великих підприємствах, широко застосовується ієрархічний підхід у вигляді моделі «дерева цілей». Вона дає змогу структурувати цілі за рівнями, визначити їх пріоритетність і забезпечити

логічну взаємозалежність між ними. Завдяки цьому підприємство може чітко окреслити ключові напрями розвитку та зосередити увагу на найбільш важливих завданнях на певному етапі. Така модель також сприяє гнучкості управління, дозволяючи оперативно переходити між цілями залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Як правило, «дерево цілей» має кілька рівнів ієрархії, кількість яких визначається масштабами діяльності підприємства, складністю інноваційних процесів та ресурсними можливостями.

Побудова цієї моделі базується на певних правилах: загальна мета повинна відображати кінцевий бажаний результат діяльності; досягнення кожного рівня цілей є передумовою для переходу до наступного; цілі мають бути взаємоузгодженими, але не дублювати одна одну; кількість рівнів визначається особливостями підприємства та складністю інноваційних завдань; при моделюванні слід враховувати динаміку розвитку підприємства за попередні періоди. Окрім текстового опису, «дерево цілей» доцільно відображати графічно у вигляді чіткої ієрархічної структури, що дозволяє наочно визначити місце та роль інноваційних заходів у загальній системі стратегічного управління підприємством (рис. 1.10).

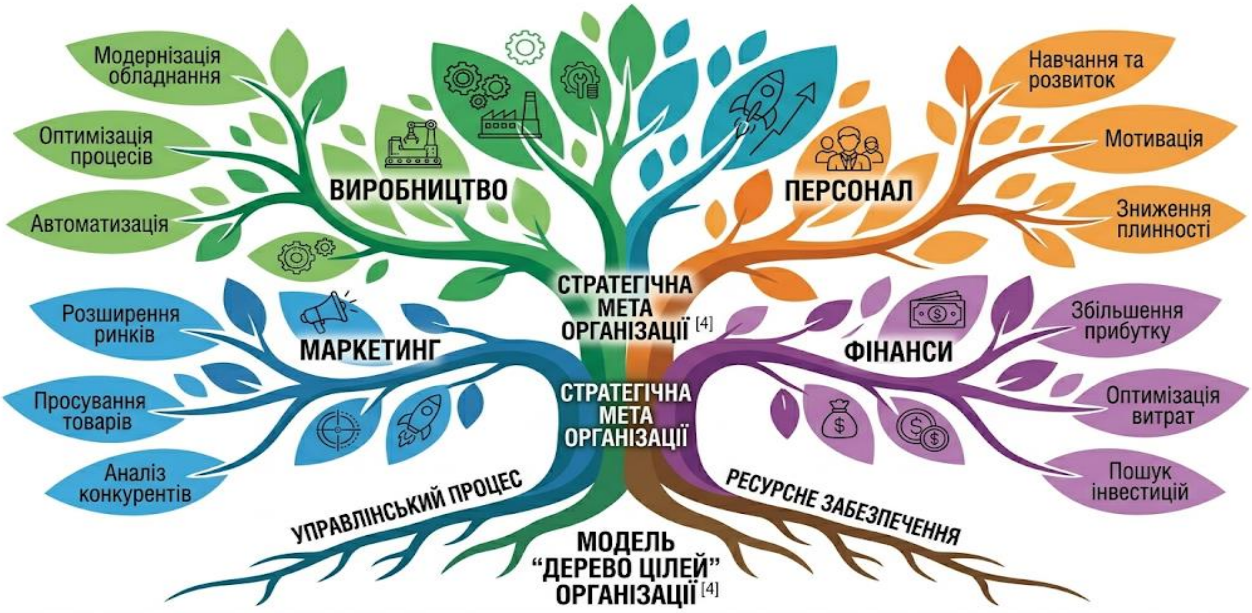



Рис. 1.10. Ієрархічна модель формування цілей підприємства («дерево цілей») [4]

Рівень опрацьованості цілей безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства, тому їх формування можна вважати однією з визначальних функцій управління інноваційними операціями.

Планування інноваційних операцій, своєю чергою, посідає ключове місце в системі управління, оскільки саме воно забезпечує цілісну організацію процесу впровадження інновацій. Його основна мета полягає в узгодженні та ефективному використанні всіх ресурсів підприємства для виконання комплексу робіт, спрямованих на досягнення запланованих результатів.

План реалізації інноваційних операцій являє собою системно сформований і взаємопов'язаний перелік заходів, розроблений з урахуванням наявних ресурсів і спрямований на отримання максимального ефекту від впровадження інновацій.

У практиці управління інноваційною діяльністю застосовується відповідна система планування, що включає різні види планів (рис. 1.11).

Рис. 1.11. Структура планів реалізації інноваційних заходів [4]

Значення функції планування полягає в тому, що в процесі її здійснення відбувається конкретизація цілей інноваційної діяльності, їх розподіл між структурними підрозділами та виконавцями, визначення необхідних ресурсів, а також узгодження послідовності та строків виконання інноваційних заходів [4]. Основою планування є аналіз і оцінка факторів внутрішнього та

зовнішнього середовища, інноваційного потенціалу підприємства, результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, нових технологій і зразків продукції, а також фінансового стану організації.

Розробка планів інноваційних операцій здійснюється поетапно і включає уточнення цілей та обмежень проєкту, побудову сіткового графіка, складання календарного плану та оцінювання наявних ресурсів. Вихідною базою для планування виступають кошторисна документація та календарний план упровадження інноваційних заходів. Витрати плануються як у цілому по проєкту, так і детально за окремими видами робіт. Їх розрахунок передбачає узагальнення вартості виконаних робіт із побудовою кривої освоєння коштів, визначення витрат за періодами реалізації та за видами робіт.

У процесі впровадження інновацій можливі коригування тривалості окремих етапів залежно від зміни умов реалізації проєкту, при цьому управлінські рішення повинні забезпечувати виконання поставлених завдань у визначені строки з мінімальними витратами та ефективним використанням ресурсів. Завершується процес інноваційної діяльності оформленням відповідної документації, яка має бути уніфікованою з внутрішньою системою документообігу підприємства.

Таким чином, управління інноваційними операціями є складним багатогранним процесом, що включає комплекс взаємопов’язаних дій, спрямованих на підвищення ефективності впровадження інновацій. В умовах постійних змін зовнішнього середовища підприємство повинно безперервно вдосконалювати систему управління інноваційною діяльністю, що сприятиме зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Отже, проведене дослідження напрямів удосконалення процесу управління інноваційним потенціалом показало, що в сучасних умовах господарювання ефективне управління інноваційною діяльністю є необхідною передумовою забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Встановлено, що управління інноваційним потенціалом охоплює комплекс

взаємопов’язаних функцій, серед яких ключове місце займають прогнозування, формування інноваційних цілей, планування, організація, координація, мотивація та контроль за реалізацією інноваційних заходів. Саме ефективне виконання зазначених функцій забезпечує своєчасне впровадження інновацій та досягнення стратегічних цілей підприємства.

У ході дослідження визначено, що важливим напрямом удосконалення управління інноваційним потенціалом є формування чіткої системи стратегічних цілей підприємства, узгоджених із його загальною стратегією розвитку. Використання моделі «дерева цілей» дозволяє структурувати пріоритети інноваційного розвитку, підвищити ефективність прийняття управлінських рішень та забезпечити раціональний розподіл ресурсів. Не менш важливим є вдосконалення системи планування інноваційної діяльності, що передбачає визначення строків реалізації інноваційних проєктів, оцінку необхідних ресурсів, прогнозування витрат та мінімізацію можливих ризиків.

Аналіз показав, що для промислових підприємств, зокрема ПРАТ «Інгулецький ГЗК», значними резервами підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю є модернізація виробничих потужностей, впровадження сучасних технологій, зниження рівня виробничих витрат, підвищення якості продукції та розширення ринків збуту. Важливими напрямами удосконалення також виступають підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, активізація інвестиційної діяльності, розвиток зовнішньоекономічних зв’язків, удосконалення маркетингової політики та формування ефективної системи мотивації персоналу до участі в інноваційних процесах.

Таким чином, результати аналітичного дослідження дозволили визначити основні проблеми та резерви підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства. Це створює підґрунтя для подальшої розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ПРАТ «Інгулецький ГЗК» та забезпечення його стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі випускової роботи розглянуто теоретичні та методичні положення управління інноваційною діяльністю підприємства на основі аналізу сучасної наукової літератури, що стало необхідною передумовою для подальшого дослідження та вирішення завдань, визначених темою дипломної роботи. У процесі дослідження проаналізовано ключові аспекти предмета роботи, розкрито сутність базових економічних категорій, зокрема «інновація» та «інноваційний потенціал», а також визначено їх місце в системі управління підприємством.

Встановлено, що інновації є результатом науково-дослідної та творчої діяльності, який проявляється у впровадженні якісних змін у виробничі, технологічні та управлінські процеси, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства та його довгостроковий розвиток. Обґрунтовано, що ефективне впровадження інновацій можливе лише за умови системного підходу до управління, який реалізується через інноваційні операції як сукупність взаємопов’язаних управлінських дій, спрямованих на практичне застосування нововведень у діяльності підприємства.

Дослідження інноваційного потенціалу дозволило визначити його як сукупність ресурсних можливостей підприємства, що формують основу для здійснення інноваційної діяльності. При цьому доведено, що ефективність його використання залежить від збалансованості ресурсного забезпечення, рівня розвитку кадрового потенціалу, організації внутрішніх управлінських процесів та якості прийняття управлінських рішень. Це підкреслює важливість комплексного підходу до оцінювання та розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Узагальнено, що управління інноваційним потенціалом є складною системною функцією, ключовими елементами якої виступають формування стратегічних цілей та планування інноваційної діяльності. Саме ці

інструменти забезпечують визначення стратегічного напряму розвитку підприємства, узгодженість дій його структурних підрозділів та створюють основу для ефективного управління інноваційними процесами. В умовах нестабільного зовнішнього середовища особливої ваги набуває підвищення адаптивності підприємства через удосконалення стратегічного планування та гнучкість управлінських рішень.

Додатково встановлено, що важливою умовою підвищення ефективності інноваційної діяльності є її інтеграція в загальну систему управління підприємством, що передбачає розвиток інноваційної культури, посилення мотивації персоналу до впровадження нововведень та удосконалення механізмів координації інноваційних процесів. У сукупності це дозволяє підвищити результативність інноваційної діяльності та забезпечити зміцнення конкурентних позицій підприємства у довгостроковій перспективі.

Таким чином, перший розділ роботи сформував цілісне теоретико-методичне підґрунтя дослідження, визначив ключові категорії, їх взаємозв’язки та роль у системі управління підприємством, а також створив основу для подальшого аналізу практичної діяльності ПРАТ «Інгулецький ГЗК» і розроблення напрямів удосконалення його інноваційного розвитку.

# РОЗДІЛ 2

# ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## 2.1. Оцінка техніко-економічних і фінансових показників господарської діяльності ПрАТ «Інгулецький ГЗК»

Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат (ІнГЗК) був створений у 1961 році на основі Інгулецького родовища залізистих кварцитів. Його будівництво здійснювалося відповідно до програми комплексного розвитку Криворізького залізорудного басейну, затвердженої Радою Міністрів СРСР у жовтні 1959 року. Початкова виробнича потужність першої черги становила 18 млн тонн руди на рік, тоді як на сьогодні цей показник перевищує 35 млн тонн щорічно.

Уся руда, що видобувається відкритим способом у кар'єрі підприємства, переробляється на власних виробничих потужностях у залізорудний концентрат, який є напівфабрикатом для подальшого використання у доменному виробництві. Комбінат випускає два основні види продукції: концентрат ММС, отриманий із застосуванням технології магнітної сепарації, та концентрат МФД, вироблений за технологією магнітно-флотаційної доводки. Загальна річна потужність підприємства перевищує 14 млн тонн концентрату з вмістом заліза близько 64%. Таким чином, ІнГЗК переважно спеціалізується на виробництві однієї основної номенклатури продукції, хоча у його структурі функціонують також допоміжні виробництва, які технологічно відокремлені та створені з метою більш повного використання відходів основного виробничого процесу.

Основними споживачами продукції Інгулецького ГЗК є великі металургійні підприємства України та зарубіжних країн, зокрема Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча, Дніпровський металургійний комбінат, «АрселорМіттал Кривий Ріг», «Азовсталь»,

«Запоріжсталь», Угорщини, Чехії, Болгарії, Австрії та Польщі. Водночас слід зазначити, що через значний ступінь зношеності основних фондів підприємство працює практично на межі своїх виробничих можливостей, при цьому поступово нарощуючи обсяги випуску продукції. Так, у 1997 році ПРАТ «ІнГЗК» забезпечив близько третини загальноукраїнського виробництва залізорудного концентрату, що свідчить про його значну роль у галузі.

Отже, на момент переходу України до ринкової економіки підприємство залишалося потужною виробничою структурою, здатною зберігати та розвивати свій потенціал. Разом із тим ринкові трансформації поступово вплинули і на внутрішню організацію комбінату, зокрема актуалізували питання приватизації його майна та адаптації управлінської структури до нових економічних умов.

Відкрите акціонерне товариство «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» було створене згідно з рішенням регіонального відділення Фонду державного майна України по Дніпропетровській області від 9 січня 1997 року № 12/274-АО шляхом реорганізації Інгулецького державного гірничо-збагачувального комбінату у відкриту акціонерну компанію [20]. Основні напрями діяльності підприємства за весь період його функціонування залишалися незмінними.

Системи корпоративного управління ВАТ «ІнГЗК» пройшли сертифікацію на відповідність міжнародним стандартам якості ISO 9001:2000, екологічного менеджменту ISO 14001:2004 та системи управління охороною праці OHSAS 18001, що підтверджує високий рівень організації виробничих і управлінських процесів.

У 2003 році з метою підвищення якості товарного концентрату було введено в експлуатацію комплекс магнітно-флотаційного доведення потужністю 3 млн тонн на рік, що дозволило збільшити вміст заліза у продукції з 64% до 70% та одночасно знизити вміст шкідливих домішок, зокрема оксиду кремнію. Окрім цього, на підприємстві було запущено

виробничий комплекс з виготовлення емульсійної вибухівки нового покоління «Україніт».

У 2009 році ВАТ «ІнГЗК» стало переможцем Всеукраїнського конкурсу «100 кращих товарів України» у категорії продукції виробничо-технічного призначення. Наступного року, у 2010, комбінат очолив галузевий рейтинг «ТОП-100. Лідери бізнесу України» та отримав перемогу у регіональному конкурсі «Світло Придніпров'я-2010» у номінації «Краще промислове підприємство Придніпров'я». У цьому ж періоді було досягнуто історичного максимуму виробництва високоякісного концентрату на рівні 15 млн тонн на рік.

З 31 березня 2011 року, відповідно до рішення загальних зборів акціонерів, з метою приведення діяльності підприємства у відповідність до вимог Закону України «Про акціонерні товариства», було змінено організаційно-правову форму. Товариство отримало статус публічного акціонерного товариства та нові установчі реквізити: повна назва — ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ», скорочена — ПРАТ «ІнГЗК» [20].

Щороку господарська діяльність підприємства здійснюється відповідно до затвердженої виробничої програми, а також на основі сформованого річного бюджету та фінансового плану, що забезпечує системність і планомірність його функціонування.

Таблиця 2.1.

Основні техніко – економічні показники діяльності ПРАТ «ІнГЗК» [22]

| Найменування показника | Одиниці виміру | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | Абсолютне відхилення (2025 до 2023) | Темп росту, % (2025/2023) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Виробництво концентрату | тис.грн. | 105 481 459 | 10 019 671,2 | 10 033 639 | -95 447 820 | 9,51% |
| 2. Собівартість товарної продукції | тис.грн. | 4 198 441 | 4 570 627 | 5 158 493 | +960 052 | 122,87% |
| 3. Середньооблікова вартість ОВФ | тис.грн. | 5 334 421 | 6 506 394 | 6 626 629 | +1 292 208 | 124,22% |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 4. Оборотні активи | тис.грн. | 11 922 216 | 12 363 759 | 17 285 530 | +5 363 314 | 145,00% |
| 5. Чистий доход від реалізації | тис.грн. | 12 527 916 | 9 986 798 | 10 352 297 | -2 175 619 | 82,63% |
| 6. Прибуток від операц. діяльності | тис.грн. | 7 408 364 | 5 762 253 | 5 696 767 | -1 711 597 | 76,89% |
| 7. Чистий прибуток | тис.грн. | 6 584 383 | 4 766 412 | 4 712 649 | -1 871 734 | 71,57% |
| 8. Середньооблікова чисельність | осіб | 5 943 | 5 467 | 5 117 | -826 | 86,10% |

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ПРАТ «ІнГЗК» за період 2023–2025 рр. свідчить про перебування підприємства у стані глибокої економічної адаптації, що характеризується стійкою негативною динамікою основних фінансових результатів на фоні зростаючих витрат. Найбільш критичним фактором є випереджаюче зростання собівартості продукції (на 22,87%), яке відбувається паралельно зі скороченням чистого доходу від реалізації (на 17,37%) та падінням обсягів виробництва, що вказує на суттєве зниження операційної ефективності та тиск інфляційних процесів на ресурси. Попри падіння чистого прибутку на 28,43%, підприємство зберігає інвестиційну активність, про що свідчить приріст вартості основних виробничих фондів на 24,22%, проте аномальне зростання оборотних активів на 45% сигналізує про ймовірне затоварення складів або логістичні труднощі зі збутом. На фоні оптимізації чисельності персоналу на 13,9%, комбінат стикається з необхідністю радикального перегляду стратегії управління витратами та впровадження інноваційних технологій для стабілізації рентабельності в умовах нестабільного ринку. З огляду на те, що підприємство успішно виконує виробничий план, але стикається зі зниженням рентабельності через зовнішні фактори (логістичні обмеження, зміна світових цін на руду, вартість енергоносіїв), детальний аналіз собівартості є критично важливим.

Нижче наведено аналітичний огляд динаміки собівартості залізорудного концентрату на основі ваших даних за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.2.

Собівартість товарної продукції ПРАТ «ІнГЗК» за 2023-2025 роки [22]

| Стаття витрат | Одиниці виміру | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік |
|---|---|---|---|---|
| 1. Матеріальні витрати | тис.грн. | 2 866 253 | 3 107 941 | 3 356 842 |
| 2. Витрати на заробітну плату | тис.грн. | 342 694 | 335 979 | 356 995 |
| 3. Соціальні відрахування | тис.грн. | 130 912 | 123 092 | 132 639 |
| 4. Амортизація | тис.грн. | 538 123 | 682 404 | 718 916 |
| 5. Інші операційні витрати | тис.грн. | 421 464 | 522 447 | 594 396 |
| РАЗОМ (Повна собівартість) | тис.грн. | 4 299 446 | 4 771 863 | 5 159 788 |

Найшвидший темп зростання витрат +41% до 2023 року, що зазвичай включає логістику, страхування та орендні платежі, які сильно залежать від зовнішніх умов. Загальна собівартість зросла з 4,3 млрд. грн. у 2023 році до 5,16 млрд. грн. у 2025 році. Це підтверджує тезу про те, що підприємство виконує план, але «з'їдає» свій прибуток через подорожчання ресурсів (матеріалів) та обслуговування нових інвестицій (амортизація).

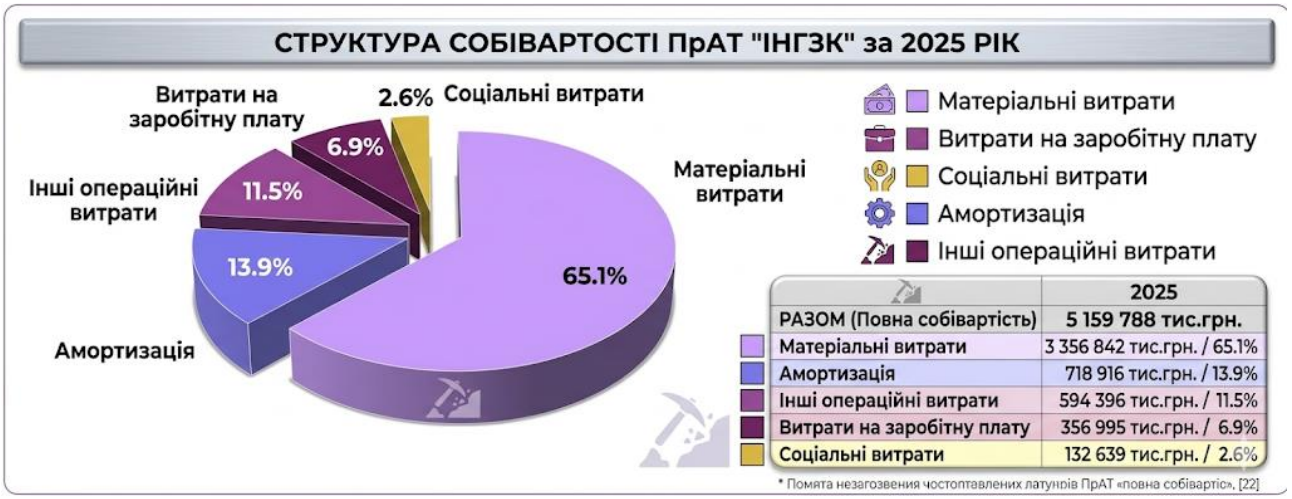



Рис. 2.1. Склад та структура витрат на виробництво товарної продукції ПРАТ «ІнГЗК» у 2025 році [22]

План за показником собівартості продукції вважається виконаним у разі, коли фактичне значення відповідає запланованому або є меншим за нього. Якщо ж фактична собівартість нижча за планову, це свідчить про досягнення понадпланового зниження витрат. Для аналізу змін собівартості в динаміці

доцільно використовувати показник витрат на 1 гривню товарної продукції (З), який визначається за відповідною формулою:

$$З = \frac{С}{Т}, \qquad (2.1.)$$

де, С — виробнича собівартість товарної продукції;

Т — вартість товарної продукції в цінах реалізації.

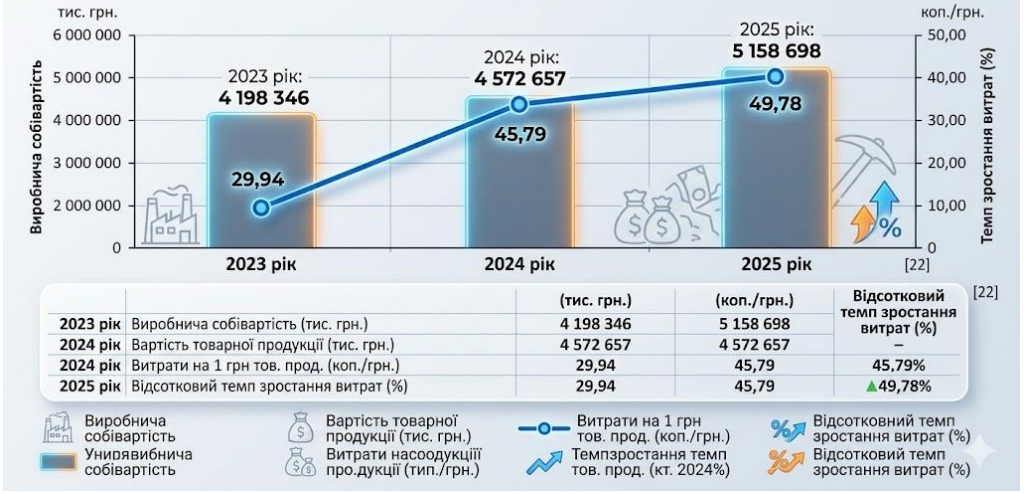
Таблиця 2.3.

Аналіз дотримання планових показників собівартості продукції [22]

| Показник | Одиниці виміру | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік |
|---|---|---|---|---|
| 1. Виробнича собівартість | тис. грн. | 4 198 346 | 4 572 657 | 5 158 698 |
| 2. Вартість товарної продукції | тис. грн. | 14 022 531* | 9 986 798 | 10 362 257 |
| 3. Витрати на 1 грн тов. прод. | коп./грн. | 29,94 | 45,79 | 49,78 |

Зміни собівартості товарної продукції в часі доцільно відобразити за допомогою графіка, наведеного нижче:

**Рис. 2.2. Аналіз виробничої собівартості та витрат на 1 грн товарної продукції ПрАТ "ІнГЗК"** [22]




[22]

| | | (тис. грн.) | (коп./грн.) | Відсотковий темп зростання витрат (%) |
|---|---|---|---|---|
| 2023 рік | Виробнича собівартість (тис. грн.) | 4 198 346 | 5 158 698 | |
| 2024 рік | Вартість товарної продукції (тис. грн.) | 4 572 657 | 4 572 657 | – |
| 2024 рік | Витрати на 1 грн тов. прод. (коп./грн.) | 29,94 | 45,79 | 45,79% |
| 2025 рік | Відсотковий темп зростання витрат (%) | 29,94 | 45,79 | ▲49,78% |

Виробнича собівартість
Унирявибнича собівартість
Вартість товарної продукції (тис. грн.)
Витрати насоодукціїї про.дукції (тип./грн.)
Витрати на 1 грн тов. прод. (коп./грн.)
Темпзростання темп тов. прод. (кт. 2024%)
Відсотковий темп зростання витрат (%)
Відсотковий темп зростання витрат (%)

Аналіз виконання планових показників собівартості продукції свідчить про наявність стійкої тенденції до зростання витрат у досліджуваному періоді [22]. Так, виробнича собівартість у 2023 році становила 4 198 346 тис. грн, у 2024 році зросла до 4 572 657 тис. грн, а у 2025 році досягла 5 158 698 тис. грн. Це вказує на поступове збільшення витрат на виробництво продукції.

Водночас вартість товарної продукції має нестабільну динаміку: після значного показника у 2023 році (14 022 531 тис. грн) у 2024 році спостерігається різке зниження до 9 986 798 тис. грн, а у 2025 році — незначне зростання до 10 362 257 тис. грн. Така ситуація свідчить про певні коливання обсягів реалізації або зміну цінової кон'юнктури на ринку.

Показник витрат на 1 гривню товарної продукції демонструє чітку тенденцію до зростання: з 29,94 коп. у 2023 році до 45,79 коп. у 2024 році та 49,78 коп. у 2025 році. Це означає, що на виробництво кожної гривні продукції підприємство витрачає дедалі більше ресурсів, що є негативним фактором і свідчить про зниження ефективності виробництва.

Загалом, незважаючи на відсутність різких стрибків у зміні собівартості, її постійне зростання створює додатковий тиск на цінову політику підприємства та може негативно впливати на його конкурентоспроможність. При цьому фінансові результати діяльності значною мірою залежать від коливань ринкових цін на залізорудний концентрат, що підсилює залежність підприємства від зовнішніх факторів. Для більш наочного відображення змін ефективності виробництва доцільно графічно представити динаміку витрат на 1 грн товарної продукції (рис. 2.3).

**Рис. 2.3. Поглиблений аналіз динаміки витрат на 1 грн товарної продукції за 2023-2025 рр. з фокусом на 2025 рік** [22]

| | РАЗОМ (Повна собівартість) | 5 159 788 тис.грн. | 2025 рік | | | Відсотковий темп зростання витрат (%) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2023 рік | Виробнича собівартість (тис. грн.) | 4 198 346 | 49,78 коп./грн. | | | – |
| 2024 рік | Вартість товарної продукції (тис. грн.) | 4 572 657 | Q1 | Q2 | Q3 | |
| 2024 рік | Витрати на 1 грн тов. прод. (коп./грн.) | 29,94 | 49,60 | 49,72 | 49,77 | 45,79% |
| 2025 рік | Відсотковий темп зростання витрат (%) | – | 49,60 | 49,72 | 49,78 | ▲49,78% |

[22]

Виробнича собівартість
Уніфікована собівартість
Вартість товарної продукції (тис. грн.)
Витрати насоодукції про.дукції (тип./грн.)
Витрати на 1 грн тов. прод. (коп./грн.)
Темпзростання темп тов. прод. (кт. 2024%)
Відсотковий темп зростання витрат (%)
Відсотковий темп зростання витрат (%)

Показник витрат на 1 грн товарної продукції може розглядатися як узагальнюючий індикатор ефективності виробництва, оскільки опосередковано відображає рівень рентабельності. За даними 2023–2025 років спостерігається негативна тенденція до його зростання: якщо у 2023 році витрати становили 29,94 коп. на 1 грн продукції, що відповідало умовній рентабельності на рівні 70,06 коп., то у 2024 році цей показник зріс до 45,79

коп. (рентабельність — 54,21 коп.), а у 2025 році — до 49,78 коп. (рентабельність — 50,22 коп.). Таким чином, відбувається поступове зниження ефективності виробництва, що зумовлено зростанням собівартості продукції.

Слід зазначити, що на цей показник впливають не лише зміни витрат, а й структура та асортимент продукції, а також рівень цін на ринку. Тобто ефективність діяльності підприємства залежить як від внутрішніх виробничих факторів, так і від зовнішньої ринкової кон'юнктури.

Щодо стану основних засобів підприємства у 2023–2025 роках, можна відзначити, що їх рух характеризується як оновленням, так і вибуттям окремих об'єктів. Надходження основних фондів відбувається за рахунок введення в експлуатацію нових об'єктів, що сприяє підтриманню виробничого потенціалу. Водночас вибуття здійснюється переважно внаслідок фізичного зносу, реалізації, списання або інших причин, пов'язаних із господарською діяльністю підприємства. Амортизація нараховується із застосуванням прямолінійного методу відповідно до строків корисного використання активів. У цілому підприємство не має обмежень щодо використання свого майна, а також відсутні об'єкти основних засобів, передані в заставу чи залучені на умовах фінансового лізингу. Це свідчить про відносну фінансову незалежність у частині управління активами, однак зростання витрат і поступове зниження рентабельності вимагають підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Таблиця 2.4.

Характеристика структури основних фондів ПрАТ «ІнГЗК» [22]

| Найменування | Одиниці виміру | Середньорічна вартість основних фондів | | |
|---|---|---|---|---|
| | | 2023 | 2024 | 2025 |
| 1.Будівлі та споруди | тис.грн. | 2872463 | 3268794 | 3951383 |
| 2.Машини та обладнання | тис.грн. | 1527891 | 2373763 | 2539449 |
| 3.Транспортні засоби | тис.грн. | 903517 | 923121 | 997773 |
| 4. Інструменти, інвентар інше | тис.грн. | 32830 | 34347 | 36332 |
| Разом | тис.грн. | 5334411 | 6599635 | 7523836 |

Оцінка стану основних фондів передбачає визначення коефіцієнта зносу (Кз) та аналіз його зміни протягом кількох років. Даний показник відображає частку вартості основних засобів, яка вже була перенесена на витрати виробництва в попередніх періодах через амортизаційні відрахування.

Коефіцієнт зносу визначають як на початок, так і на кінець звітного періоду, а також досліджують його динаміку за декілька років. Чим меншим є значення цього показника, тим кращим вважається технічний стан основних фондів підприємства. Високий рівень зносу свідчить про використання застарілих основних засобів і технологій, що може негативно впливати на ефективність діяльності підприємства та знижувати конкурентоспроможність його продукції.

Розрахунок коефіцієнта зносу здійснюється за формулою:

$$К_З = З_О/Ф_К, \quad (2.1.)$$

де: Фк – балансова вартість основних фондів;

Зо – сума накопиченого зносу основних фондів.

Коефіцієнт вибуття (Кв) характеризує рівень вибуття основних засобів та відображає інтенсивність їхнього скорочення протягом певного періоду. Він показує частку основних засобів, що були виведені з експлуатації у зв’язку з фізичним зношенням, моральним старінням або непридатністю до подальшого використання.

$$К_В = Ф_В/ Ф_К, \quad (2.2.)$$

де: Фк – балансова вартість основних виробничих засобів;

Фв – вартість основних засобів, що були виведені з експлуатації протягом звітного періоду.

Коефіцієнт оновлення (Ко) характеризує інтенсивність оновлення основних засобів та визначає частку нововведених основних засобів у їх загальній вартості на кінець звітного періоду. Цей показник дає змогу оцінити рівень відтворення та модернізації матеріально-технічної бази підприємства.

$$К_О = Ф_У/ Ф_К , \quad (2.3.)$$

де: Фу – вартість введених в експлуатацію основних виробничих засобів;
Фк – балансова вартість основних виробничих засобів.

Для оцінки технічного стану основних фондів ПрАТ «ІнГЗК» та визначення тенденцій їх змін проведемо аналіз динаміки показників за 2023–2025 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.5.

Динаміка стану основних фондів [22]

| Показник | Одиниці виміру | Роки | | |
|---|---|---|---|---|
| | | 2023 | 2024 | 2025 |
| 1.Балансова вартість основних фондів | тис.грн. | 4626871 | 5334431 | 6614821 |
| 2.Вартість введених основних фондів | тис.грн. | 618669 | 596912 | 946434 |
| 3.Вартість виведених основних фондів | тис.грн. | 17473 | 25568 | 22072 |
| 4. Знос основних фондів | тис.грн. | 575163 | 973371 | 108497 |

На основі даних таблиці можна зазначити, що балансова вартість основних фондів підприємства протягом 2023–2025 років мала тенденцію до зростання. Основною причиною такого збільшення стало введення в експлуатацію нових виробничих фондів. Найнижчий обсяг введення основних фондів спостерігався у 2024 році, коли їх вартість становила лише 25 567 тис. грн, що суттєво менше порівняно з 2023 та 2025 роками. Дослідження показника зносу основних фондів свідчить, що його максимальне значення також було зафіксовано у 2024 році, коли сума зносу досягла 1 320 917 тис. грн.

Таблиця 2.6.

Оцінювання технічного стану основних фондів [22]

| Показник | Одиниці виміру | Роки | | |
|---|---|---|---|---|
| | | 2023 | 2024 | 2025 |
| 1.Коефіцієнт зносу ($К_З$) | % | 12,56 | 18,35 | 1,65 |
| 2.Коефіцієнт вибуття ($К_В$) | % | 0,48 | 0,49 | 0,43 |
| 3.Коефіцієнт оновлення ($К_О$) | % | 13,42 | 11,29 | 14,33 |
| 4.Коефіцієнт придатності ($К_П$) | % | 87,64 | 81,76 | 98,37 |

На основі наведених даних можна зробити висновок, що технічний стан основних фондів ПрАТ «ІнГЗК» у 2023–2025 роках загалом є стабільним із позитивними тенденціями до покращення у 2025 році.

Коефіцієнт зносу протягом аналізованого періоду змінювався нерівномірно: у 2024 році спостерігалося його зростання до 18,35%, що свідчить про певне погіршення технічного стану основних засобів у цей період. Водночас у 2025 році показник суттєво знизився до 1,65%, що може свідчити про значне оновлення матеріально-технічної бази підприємства або списання зношених активів.

Коефіцієнт вибуття протягом усього періоду залишався відносно стабільним (0,43–0,49%), що вказує на рівномірне вибуття застарілих основних засобів без різких змін у структурі активів.

Коефіцієнт оновлення коливався: у 2024 році відбулося його зниження до 11,29%, однак у 2025 році він зріс до 14,33%, що свідчить про активізацію процесів оновлення основних фондів.

Коефіцієнт придатності мав загалом високі значення. Найнижчий рівень спостерігався у 2024 році (81,76%), що відповідає зростанню зносу, тоді як у 2025 році він суттєво підвищився до 98,37%, що характеризує покращення технічного стану та високий рівень придатності основних засобів.

Таблиця 2.7.

Розрахунок показників ефективності використання основних фондів ПАТ «ІнГЗК» за 2023-2025 рр. [22]

| Показники | Умовне позначення | Одиниці виміру | Роки | | | Відхилення, % | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2023 | 2024 | 2025 | 2024/2023 рр. | 2025/ 2024 рр. |
| 1.Товарна продукція | ТП | тис.грн. | 14507935,70 | 9987708 | 10353557 | -31,2% | +3,7% |
| 2.Прибуток від реалізації продукції, | П | тис.грн. | 10853799 | 6185469 | 6176993 | -43,0% | -0,1% |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3.Вартість основних засобів | $В_{ОЗ}$ | тис.грн. | 5434401 | 6599925 | 7533935 | +21,4% | +14,1 % |
| 4.Чисельність персоналу | $Ч_{П}$ | осіб | 5952 | 5577 | 5657 | -6,3% | +1,4% |
| 5.Фондовіддача | ФВ | грн./грн. | 2,74 | 1,59 | 1,49 | -29,8% | +15,9 % |
| 6.Фондомісткість | ФМ | грн./грн. | 0,33 | 0,68 | 1,83 | +106,1% | +169,1 % |
| 7.Фондоозброєність | ФО | грн./осіб | 897,73 | 1164,77 | 1349,98 | +29,8% | +15,9 % |
| 8.Рентабельність основних засобів | $R_{О.З.}$ | % | 2,13 | 0,98 | 1,82 | -54,0% | +85,7 % |

Розрахунок показників ефективності використання основних фондів свідчить про загальну тенденцію до підвищення ефективності їх застосування. Це значною мірою зумовлено процесами оновлення виробничих потужностей та модернізації матеріально-технічної бази підприємства.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається щорічне зростання вартості основних виробничих фондів ПрАТ «ІнГЗК». Підприємство систематично здійснює оновлення технологічного обладнання, що позитивно впливає на результати використання основних засобів.

Отримані розрахунки підтверджують підвищення ефективності їх використання. Зокрема, відзначається поступове зростання показника фондоозброєності, що свідчить про збільшення вартості основних виробничих фондів у розрахунку на одного працівника. Водночас слід зауважити, що дане зростання частково зумовлене скороченням чисельності персоналу протягом 2023–2025 років на 355 осіб.

У подальшому доцільно провести аналіз динаміки та структури активів і пасивів балансу підприємства. З цією метою основні показники систематизуємо у вигляді таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Характеристика динаміки і структури активів та пасивів підприємства

| Показники | Одиниці виміру | Роки | | |
|---|---|---|---|---|
| | | 2023 | 2024 | 2025 |
| **Активи** | | | | |
| 1.Необоротні активи | тис.грн. | 8726852 | 11239948 | 7518735 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 2.Оборотні активи | тис.грн. | 11825216 | 12264759 | 17184799 |
| 3.Витрати майбутніх періодів | тис.грн. | 235 | 138 | 781 |
| *Баланс* | тис.грн. | 21548793 | 23503846 | 24694285 |
| **Пасиви** | | | | |
| 1.Власний капітал | тис.грн. | 9663978 | 12845530 | 17424128 |
| 2.Забезпечення наступних витрат і платежів | тис.грн. | 425715 | 446754 | 556193 |
| 3.Довгострокові зобов’язання | тис.грн. | 67841 | 2577251 | 1271259 |
| 4.Поточні зобов’язання | тис.грн. | 10344313 | 7591384 | 5409626 |
| 5.Доходи майбутніх періодів | тис.грн. | 48261 | 43827 | 33893 |
| *Баланс* | тис.грн. | 20848793 | 23553836 | 24694365 |

Як видно з таблиці 2.8, протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання валюти балансу. Загалом за 2023–2025 роки її збільшення становило 4 148 472 тис. грн, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства. Водночас у структурі балансу відбулися зміни — зросла питома вага як окремих елементів активів, так і пасивів.

Основне зростання валюти балансу забезпечено за рахунок збільшення таких статей, як «Необоротні активи», «Оборотні активи», «Власний капітал», «Довгострокові зобов’язання» та «Поточні зобов’язання».

У цілому позитивною тенденцією є збільшення загальної вартості активів підприємства, зокрема необоротних активів, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі. З боку пасивів відзначається зростання власного капіталу, що свідчить про здатність підприємства формувати фінансові ресурси за рахунок внутрішніх джерел, ефективно розподіляти прибуток та підтримувати фінансову стійкість.

Таким чином, результати аналізу динаміки та структури балансу ПрАТ «ІнГЗК» підтверджують загальне зміцнення його фінансового стану. У подальшому доцільно перейти до аналізу руху грошових коштів підприємства

як важливої складової оцінки фінансової діяльності. З цією метою основні показники руху коштів доцільно узагальнити в окремій таблиці.

Під час аналізу господарської діяльності підприємства важливе значення має оцінка його трудових ресурсів. Персонал підприємства поділяється на дві основні категорії: промислово-виробничий та непромисловий. До промислово-виробничого персоналу належать працівники основних і допоміжних виробничих цехів, транспортних і підсобних підрозділів, обслуговуючих та побічних виробництв, а також охорона та управлінський апарат. Непромисловий персонал включає працівників, які безпосередньо не беруть участі у виробничому процесі, але забезпечують створення необхідних умов для ефективного функціонування підприємства в цілому.

З метою підвищення рівня професійної підготовки, удосконалення кваліфікації та набуття нових знань і навичок на підприємстві організовуються виробничо-технічні курси. Однією з форм професійного розвитку є також навчання суміжним або іншим професіям, що застосовується для підготовки нових робітничих кадрів і підвищення мобільності персоналу рис. 2.4.

Рис. 2.4 . Динаміка кадрових та фінансових показників підприємства у 2023–2025 рр.

Загалом, підприємство перебуває у фазі інтенсивної трансформації, де скорочення штату поєднується з нарощуванням обсягів виробництва

головного продукту — концентрату. Показники фінансового стану підприємства наведені в таблиці 2.9. Рентабельність активів у 2025 році зросла з 0,3 % до 0,4 %, що пов’язано зі збільшенням вартості активів підприємства, зокрема внаслідок зростання дебіторської та кредиторської заборгованості. Водночас коефіцієнт загальної ліквідності у 2025 році знизився, що зумовлено скороченням матеріальних запасів через їх активніше використання у виробничому процесі, а також залученням короткострокових позикових коштів для фінансування реконструкції та технічного переозброєння підприємства.

Таблиця 2.9.

Дослідження фінансового стану ПрАТ «ІнГЗК» [22]

| № з/п | Показник | Одиниці виміру | Роки | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2023 | 2024 | 2025 |
| 1. | Коефіцієнт загальної ліквідності | частка од. | 0,363 | 0,320 | 0,286 |
| 2. | Коефіцієнт платоспроможності | частка од. | 1,162 | 1,336 | 0,516 |
| 3. | Коефіцієнт оборотності активів | частка од. | 1,698 | 1,759 | 1,909 |
| 4. | Коефіцієнт оборотності власного капіталу | частка од. | 4,891 | 5,323 | 5,745 |
| 5. | Коефіцієнт рентабельності активів | частка од. | 0,116 | 0,117 | 0,18 |
| 6. | Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | частка од. | 0,136 | 0,139 | 0,141 |

Проведений аналіз коефіцієнта ліквідності свідчить про його низький рівень, що означає перевищення поточних зобов’язань над поточними активами. Така ситуація вказує на підвищений рівень фінансового ризику для підприємства. Водночас це не є прямим свідченням банкрутства, оскільки оцінка здійснюється лише в межах поточних активів і зобов’язань. Низька ліквідність може також свідчити про певні труднощі зі збутом продукції та недоліки в організації матеріально-технічного забезпечення. Разом з тим, аналіз показників фінансової стійкості показує, що у 2025 році підприємство

загалом функціонує стабільно та характеризується задовільним фінансовим станом.

Наступним кроком є аналіз динаміки реалізації товарної продукції в натуральних одиницях. Для цього зведемо дані про реалізацію товарної продукції в таблицю.

Таблиця 2.10.

Динаміка доходів ПрАТ «ІнГЗК» від реалізації продукції на вітчизняному та світовому ринках упродовж 2023–2025 рр. [22].

| Найменування | Одиниці виміру | Роки | | |
|---|---|---|---|---|
| | | 2023 | 2024 | 2025 |
| 1.Реалізація на внутрішній ринок | тис.грн. | 13 169 670 | 8 995 516 | 8 453 484 |
| 2.Реалізація на експорт | тис.грн. | 10 692 886 | 6 361 909 | 6 694 991 |
| **Всього** | тис.грн. | 23 882 457 | 15 327 425 | 15 258 475 |

Аналіз даних таблиці свідчить про суттєве скорочення доходів ПрАТ «ІнГЗК» від реалізації продукції протягом 2023–2025 рр. Загальний обсяг виторгу за три роки зменшився на 36,1% (з 23,88 млрд грн до 15,26 млрд грн).

Найбільш негативна динаміка зафіксована у 2024 році, коли сукупний дохід впав на 35,8% відносно базового періоду. Реалізація на внутрішньому ринку продемонструвала стабільне падіння протягом усього періоду, скоротившись загалом на 4,7 млрд грн (або на 35,8%). Своєю чергою, доходи від експорту після стрімкого падіння у 2024 році (на 40,5%), у 2025 році продемонстрували ознаки стабілізації з незначним зростанням на 5,2% (з 6,36 млрд грн до 6,69 млрд грн).

У структурі продажу переважає реалізація на внутрішній ринок, частка якої у 2025 році склала 55,4%, що свідчить про збереження стратегічної орієнтації підприємства на вітчизняного споживача в умовах нестабільної зовнішньої кон’юнктури.

Таблиця 2.11.

Оцінка рівня рентабельності ПрАТ «Інгулецький ГЗК» протягом 2023–2025 рр.

| Найменування показника | Од. вим. | 2023 | 2024 | 2025 | 2024/2023, +/- | 2025/2024, +/- | 2024/2023, % | 2025/2024, % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Валова рентабельність виробничих витрат | % | 297,13 | 163,92 | 142,34 | -133,21 | -21,58 | -44,83 | -13,17 |
| Коефіцієнт окупності виробничих витрат | % | 3,99 | 2,83 | 2,45 | -1,16 | -0,38 | -29,07 | -13,43 |
| Рентабельність основної діяльності | % | 2,98 | 1,65 | 1,52 | -1,33 | -0,13 | -44,63 | -7,88 |
| Рентабельність операційної діяльності | % | 53,75 | 59,94 | 59,58 | +6,19 | -0,36 | +11,52 | -0,60 |
| Рентабельність підприємства | % | 31,32 | 47,92 | 46,99 | +16,60 | -0,93 | +53,00 | -1,94 |

Проведений аналіз рентабельності діяльності ПрАТ «ІнГЗК» свідчить про тенденцію до скорочення відповідних показників у 2023–2025 рр., що пов’язано зі зниженням попиту на продукцію комбінату на внутрішньому та зовнішньому ринках збуту.

Проаналізувавши господарську діяльність ПРАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» за 2023–2025 роки, можна зробити висновок, що в досліджуваному періоді підприємство функціонувало в умовах зниження світового попиту на залізорудну сировину, що негативно позначилося на основних результатах його діяльності. Зокрема, спостерігалося скорочення обсягів виробництва концентрату: у 2025 році підприємство виробило продукції на суму 10 133 639 тис. грн, що на 31% менше порівняно з 2023 роком. Зменшення виробничих обсягів безпосередньо вплинуло на фінансові результати, зокрема на розмір чистого прибутку, який у 2025 році становив 4 712 644 тис. грн, що на 29% менше, ніж у 2023 році.

Одночасно на підприємстві спостерігалося зростання собівартості товарної продукції. Якщо у 2023 році її рівень становив 4 198 446 тис. грн, то у 2025 році цей показник збільшився на 960 052 тис. грн, або на 23%. Підвищення собівартості спричинило зростання ціни продукції та, як наслідок, зменшення доходів від реалізації. Так, чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році склав 10 352 257 тис. грн, що становить лише 71% від рівня 2023 року.

Аналіз стану основних фондів підприємства свідчить про їх поступове оновлення протягом досліджуваного періоду. Показники стану основних засобів демонструють високий рівень їх придатності та відносно низький ступінь зносу, що зумовлено значними інвестиціями в оновлення виробничих потужностей.

Показники фінансового стану підприємства залишаються відносно невисокими, однак характеризуються стабільністю. Це пов’язано зі скороченням попиту на залізорудну продукцію та зменшенням обсягів її реалізації. Водночас аналіз структури збуту показав, що понад половину реалізованої продукції у 2023–2025 роках підприємство продавало на внутрішньому ринку, при цьому найбільшим попитом користувався високоякісний концентрат марки ММС (післяфлотаційний).

Крім того, аналіз показників фінансової стійкості засвідчив позитивні тенденції в діяльності підприємства. Зокрема, спостерігається поступове збільшення обсягів власного капіталу, підвищення рівня платоспроможності та скорочення зовнішніх зобов’язань. У цілому це свідчить про поступове покращення фінансового стану ПРАТ «Інгулецький ГЗК» та наявність потенціалу для подальшого розвитку.

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

Сучасний етап функціонування ПРАТ «Інгулецький ГЗК» (ІнГЗК) визначається необхідністю глибокої технологічної трансформації у відповідь на жорсткі макроекономічні виклики, безпекові ризики воєнного часу та високу волатильність світового ринку залізорудної сировини (ЗРС). Станом на поточний період підприємство вимушено перебуває у підтримуючому (технологічному) режимі із мінімальними обсягами видобутку та переробки руди, які становлять близько 40 тис. тонн на місяць. Такий обмежений рівень завантаженості зумовлений двома критичними чинниками: аномально високими тарифами на електроенергію на внутрішньому ринку України (що критично підвищує собівартість енергоємного збагачення бідних інгулецьких руд) та несприятливою кон'юнктурою світових цін, яка разом із блокуванням повноцінної глибоководної логістики робить масовий експорт рядового концентрату нерентабельним. Попри вимушену тактичну паузу у масштабному капітальному інвестуванні, керівництвом групи «Метінвест» розроблено, затверджено та підготовлено до впровадження комплексний внутрішній План відновлення та широкомасштабну програму розвитку виробництва на період 2026–2029 років. Метою цієї програми є повна реконструкція та технічне переозброєння підприємства за всією технологічною лінією: від видобутку руди у кар'єрі через дробарно-збагачувальний комплекс до складування відходів збагачення.

Стратегічні інноваційні проєкти в межах зазначеної програми чітко диференційовані за трьома ключовими ланками технологічного ланцюга. У ланці видобутку (гірничо-транспортний комплекс кар'єра) першочерговим завданням визначено кардинальне зниження собівартості транспортування корисних копалин із глибоких горизонтів. Головним вектором інновацій тут виступає розвиток циклічно-потокової технології (ЦПТ), що передбачає часткову заміни дорогого автомобільного транспорту (кар'єрних самоскидів)

на магістральні конвеєрні системи для підйому руди на поверхню, що дозволить мінімізувати питомі витрати на дизельне паливо. Паралельно передбачається впровадження автоматизованих систем диспетчеризації гірничої техніки на базі сучасних IT-рішень Metinvest Digital для оптимізації маршрутів та усунення простоїв.

У ланці дробарно-збагачувального комплексу (ДЗК), який є найбільш енергоємним етапом виробництва, програма на 2026–2029 роки орієнтована на радикальну модернізацію застарілих потужностей та якісну зміну кінцевого продукту. План технічного переозброєння включає поетапну заміну морально та фізично зношених млинів і дезінтеграторів на нові енергоощадні агрегати з вищим коефіцієнтом корисної дії. Ключовим інноваційним завданням є перехід на технології глибокого флотаційного збагачення для освоєння випуску високоякісного концентрату класу DR-grade (Direct Reduction) із вмістом заліза понад 68%. Отримання продукції такого преміального рівня є необхідною передумовою для майбутньої інтеграції ПРАТ «ІнГЗК» у європейський ланцюжок «зеленої металургії» (прямого відновлення заліза за допомогою водню), що гарантуватиме підприємству високу ринкову премію та стабільний збут навіть за низьких світових цін на базову сировину.

У ланці складування відходів збагачення (хвостове господарство) очікуване у майбутньому збільшення обсягів переробки бідної сировини вимагає екологізації процесів утилізації порожньої породи. Стратегічна програма передбачає перехід від традиційного намиву до сучасних систем згущення відходів збагачення (пастового або сухого складування). Ця технологія дозволить повертати до 80% технологічної води безпосередньо у виробничий цикл фабрики, значно скорочуючи споживання свіжої води та витрати електроенергії на роботу потужних шламових насосів, а також мінімізує площі під нові відстійники. Додатково впроваджуються новітні хімічні та фіто-технологічні методи пилопригнічення на сухих картах хвостосховищ для зниження екологічного навантаження на атмосферне повітря Криворізького регіону.

Сформована програма технічного переозброєння ПРАТ «Інгулецький ГЗК» на період 2026–2029 років покликана трансформувати комбінат із традиційного виробника рядової сировини на високотехнологічний комплекс нового екологічного типу. Попри те, що активна фаза фінансування та капітального будівництва за цими проєктами наразі стримується зовнішніми чинниками (високими енергетичними тарифами, воєнною логістикою та світовими цінами на ЗРС), наявність повністю готової проектно-конструкторської документації та утримання комбінату в працездатному підтримуючому режимі створюють надійний теоретичний та практичний базис для миттєвого розгортання модернізаційних процесів одразу після стабілізації макроекономічної і безпекової ситуації та виникнення сприятливих умов на ринку.

У межах реалізації зазначеної програми, спрямованої на системну модернізацію і оновлення основного технологічного обладнання кар'єра, упродовж розрахункового періоду (2021–2029 рр.) структуру гірничо-транспортного парку комбінату поповнила високоефективна техніка: 2 бурових верстата СБШ-250 МНА, 2 кар'єрні екскаватори ЕКГ-10 з об'ємом ковша 10 м³, 8 важких великовантажних автосамоскидів БелАЗ вантажопідйомністю 130 тонн, 3 важких гусеничних бульдозери CAT D10T, а також 3 тягових агрегати ОПЕ-1АМ і 11 думпкарів для забезпечення вивезення планових обсягів розкривних порід залізничним транспортом. Окреме технологічне значення має впровадження колісного навантажувача CAT 993K з об'ємом ковша 10 м³. Висока мобільність цього агрегату дозволяє оперативно замінювати кар'єрні екскаватори на дільницях видобутку легкозбагачувальної руди в разі їхніх аварійних чи планових зупинок. Це забезпечує безперервність процесу завантаження, підтримання балансу обсягів видобутку та стабільність якісних показників шихтовки руди перед її подачею на збагачувальні фабрики. Надійним підґрунтям для залізничного комплексу кар'єра стала раніше виконана комплексна реконструкція залізничної станції «Горизонт +90 м», де було побудовано 3,2 км нових залізничних колій та супутньої контактної

мережі, а також укладено 11 стрілочних переведень, що дозволило суттєво розширити пропускну здатність цієї вантажонапруженої дільниці.

Головний вектор інноваційного розвитку ПРАТ «ІнГЗК» у період до 2029 року спрямований на кардинальну перебудову технологічних процесів фабрик задля підвищення маржинальності виробництва та зниження питомих витрат на енергоносії. Ключовим елементом цієї стратегії є масштабний проєкт «Будівництво II пускового комплексу магнітно-флотаційного доведення концентрату». Цей інноваційний проєкт із загальним обсягом інвестицій близько 40 млн доларів США орієнтований на збільшення потужностей із випуску високоякісного концентрату з вмістом заліза понад 67% та зниженим вмістом діоксиду кремнію до рівня 4,3%. Впровадження проєкту дозволить наростити обсяги виробництва преміального концентрату з 3,2 млн тонн до 7,0 млн тонн на рік. Заплановане завершення будівельно-монтажних робіт припадає на 4-й квартал 2028 року, у межах якого будуть зведені такі об'єкти, як корпус перемішування, дешламації та магнітної сепарації, реконструйований корпус флотаційної доводки, сучасний операторський пункт та нова будівля адміністративно-побутового комбінату (АБК). Отримання продукції такого рівня є необхідною передумовою для майбутньої інтеграції ПРАТ «ІнГЗК» у європейський ланцюжок «зеленої металургії» (прямого відновлення заліза), що гарантуватиме підприємству стабільний збут навіть за низьких світових цін на базову сировину.

Паралельно особлива увага приділяється ресурсозбереженню через проєкт «Техніко-економічне обґрунтування використання технології згущування відходів збагачення». Його реалізація спрямована на кардинальну перебудову хвостового господарства за рахунок збільшення концентрації твердої фази в пульпі з поточних 3,3% до 25%. Це дозволить знизити питомі витрати електроенергії на транспортування шламів з 0,48 кВт/м³ до 0,09 кВт/м³, що забезпечить щорічне зниження споживання електричної енергії підприємством на 204,0 млн кВт·год. Крім того, триває робота над проєктом «Визначення доцільності залучення до переробки окислених кварцитів»,

запаси яких на родовищі комбінату становлять 179 млн тонн. Розробка ефективної технології їхнього збагачення є надійним стратегічним резервом для продовження терміну експлуатації сировинної бази підприємства.

Фінансування комплексної програми модернізації та технічного переозброєння ПРАТ «Інгулецький ГЗК» на період до 2029 року передбачено як за рахунок акумуляції власних коштів підприємства, так і шляхом залучення інвестиційних ресурсів групи «Метінвест». На сучасному етапі темпи фінансування тимчасово сповільнені у зв’язку з глибокою кризою, зумовленою воєнно-економічними та логістичними обмеженнями. Проте внутрішня архітектура програми залишається незмінною: головну увагу зосереджено на підвищенні світової конкурентоспроможності товарного концентрату (рівень DR-grade), масштабному впровадженні ресурсо- та енергозберігаючих технологій, зниженні собівартості виробництва та створенні надійного базису для швидкого технологічного виходу підприємства з кризи після стабілізації зовнішніх ринків та нормалізації макроекономічної ситуації.

Для оцінки інтелектуального блоку інноваційного потенціалу удосконалення процесів на підприємстві доцільно розрахувати інтегральний показник, який характеризує рівень кадрового, науково-технічного та управлінського забезпечення інноваційної діяльності. З цією метою введено систему прогнозних показників та визначено їх значення на період до 2026 року (табл. 2.12).

До основних складових інтегрального показника належать:

- ІА – показник інноваційної активності підприємства;
- КІ – кількість впроваджених інновацій, що становить 21 одиниць;
- КІТП – кількість інженерно-технічних працівників – 410 осіб;

Показник освітнього рівня персоналу визначається через:

- ОР – показник освітнього рівня;
- КПВО – кількість працівників, які мають вищу або спеціальну освіту відповідно до профілю діяльності підприємства – 425 осіб;

- ЗКП – загальна чисельність працівників підприємства – 4836 особа.

Для оцінки стабільності кадрового потенціалу використовується:

- П – показник плинності персоналу високої кваліфікації;
- КПВКзв – кількість працівників високої кваліфікації, які звільнилися протягом періоду – 10 осіб;
- КПВК – загальна кількість працівників високої кваліфікації – 430 осіб.

Важливими характеристиками інтелектуального потенціалу підприємства є також показники кадрової структури, а саме:

- НІТП – питома вага наукового та інженерно-технічного персоналу;
- М – питома вага менеджерів у загальній структурі персоналу;
- КМ – кількість менеджерів – 23 осіб;
- СМ – питома вага спеціалістів з маркетингу;
- КСМ – кількість спеціалістів з маркетингу – 15 осіб;
- СОІПП – питома вага спеціалістів з оцінки інноваційних програм і проєктів;
- КСОІПП – кількість спеціалістів з оцінки інноваційних програм і проєктів – 3 особи;
- ПФНТП – питома вага працівників, які мають досвід у сфері формування науково-технічної політики підприємства;
- КПФНТП – кількість працівників, які мають відповідний досвід – 4 осіб.

Сукупність наведених показників дозволяє комплексно оцінити рівень інтелектуального забезпечення інноваційного потенціалу підприємства, визначити його здатність до впровадження інновацій та ефективного удосконалення виробничих і управлінських процесів.

Для проведення комплексного оцінювання також залучено внутрішню інформацію науково-дослідних підрозділів ПРАТ «ІнГЗК», яка характеризує фінансову інтенсивність інноваційного пошуку підприємства. Зокрема, у розрахунках враховано такі базові аналітичні коефіцієнти:

ВНДДКР = 0,18 — питома вага (частка) витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи в загальному обсязі вартості товарної продукції комбінату;

ВНТД = 0,03 — питома вага (частка) витрат, спрямованих на практичне впровадження та використання передових науково-техничних досягнень у виробничий процес.

Наступним етапом аналізу є зведення визначених значень окремих складових інтелектуального блоку в єдиний інтегральний показник інноваційного потенціалу удосконалення процесів на ПРАТ «ІнГЗК». Для математичного узагальнення використано метод відхилень від нормативних (базових) значень, математична модель якого описується такою стандартизованою формулою:

$$П_n = \sum_{i=1}^{10} (1 - \delta_i) \times B_i \quad 2.4.$$

Підставивши прогнозні та фактичні вихідні параметри кадрової структури й витрат підприємства у наведену формулу, було сформовано зведену матрицю розрахунків, які деталізовано в таблиці 2.13. За результатами проведених обчислень, результуючий інтегральний показник інтелектуального блоку інноваційного потенціалу для ПРАТ «ІнГЗК» становить: Пп= 0,8913

Таблиця 2.12

Сукупність показників для визначення інтегральної оцінки інноваційного потенціалу

| Показники оцінки складових інноваційного потенціалу | Допоміжні економічні показники | Витрати на оплату персоналу | Витрати на реалізацію продукції | Витрати енергетичних ресурсів | Амортизаційні відрахування | Соціальні відрахування | Управлінські витрати | Витрати на сировину та основні матеріали | Поточна кредиторська заборгованість | Норматив власного оборотного капіталу | Дефіцит (-) / надлишок (+) власних обігових коштів | Чистий дохід від реалізації продукції | Фінансові результати операційної діяльності | Чистий фінансовий результат | Середнє інтегральне значення |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *КІ* | 18 | 15 | 16 | 22 | 16 | 14 | 17 | 12 | 6 | 8 | 12 | 13 | 16 | 8 | 12 |
| *КІТП* | 253 | 331 | 411 | 290 | 559 | 268 | 213 | 383 | 468 | 293 | 311 | 229 | 459 | 435 | 346 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *КПВО* | 758 | 955 | 925 | 1280 | 536 | 595 | 784 | 836 | 430 | 784 | 462 | 672 | 782 | 579 | 782 |
| *ЗКП* | 1575 | 1891 | 1994 | 2159 | 1353 | 1091 | 1274 | 1128 | 921 | 726 | 1513 | 1204 | 876 | 655 | 1266 |
| $КПВК_{зв}$ | 22 | 29 | 45 | 42 | 21 | 38 | 16 | 19 | 14 | 28 | 14 | 12 | 25 | 29 | 23 |
| *КПВК* | 533 | 781 | 349 | 581 | 723 | 837 | 942 | 635 | 424 | 365 | 573 | 733 | 235 | 431 | 571 |
| *КМ* | 32 | 51 | 22 | 22 | 52 | 36 | 29 | 34 | 21 | 22 | 24 | 48 | 53 | 34 | 45 |
| *КСМ* | 5 | 7 | 1 | 14 | 15 | 5 | 1 | 11 | 2 | 4 | 5 | 6 | 11 | 2 | 3 |
| *КСОІПП* | 2 | 2 | 5 | 8 | 4 | 6 | 3 | 11 | 6 | 4 | 1 | 4 | 5 | 1 | 6 |
| *КПФНТП* | 9 | 15 | 12 | 26 | 18 | 5 | 22 | 5 | 12 | 4 | 24 | 28 | 25 | 11 | 25 |
| $В_{НДДКР}$ | 0,19 | 0,25 | 0,28 | 0,39 | 0,08 | 0,12 | 0,09 | 0,08 | 0,29 | 0,22 | 0,16 | 0,17 | 0,13 | 0,15 | 0,25 |
| $В_{НТД}$ | 0,06 | 0,08 | 0,04 | 0,17 | 0,19 | 0,17 | 0,16 | 0,09 | 0,05 | 0,08 | 0,09 | 0,09 | 0,05 | 0,13 | 0,15 |
| *ПСТ* | 2 | 5 | 8 | 9 | 4 | 8 | 6 | 3 | 7 | 1,1 | 5 | 6 | 4 | 6 | 5 |
| *ЗКТ* | 32 | 24 | 22 | 43 | 14 | 5 | 38 | 24 | 29 | 16 | 39 | 28 | 39 | 19 | 25 |
| *КНП* | 11 | 21 | 6 | 5 | 13 | 9 | 14 | 12 | 19 | 5 | 8 | 4 | 3 | 5 | 6 |
| *ЗКП* | 28 | 35 | 49 | 28 | 55 | 38 | 35 | 18 | 59 | 38 | 30 | 28 | 53 | 29 | 42 |
| *ТРВ* | 9 | 19 | 26 | 13 | 8 | 31 | 21 | 48 | 19 | 15 | 9 | 13 | 5 | 4 | 18 |
| *ЗКР* | 49 | 57 | 79 | 41 | 40 | 46 | 45 | 36 | 38 | 48 | 49 | 29 | 64 | 58 | 48 |
| $В_{КТПВ}$ | 0,36 | 0,17 | 0,16 | 0,34 | 0,28 | 0,33 | 0,22 | 0,49 | 0,13 | 0,19 | 0,29 | 0,28 | 0,46 | 0,21 | 0,28 |
| $В_{ДВ}$ | 0,09 | 0,16 | 0,07 | 0,23 | 0,11 | 0,05 | 0,18 | 0,29 | 0,12 | 0,19 | 0,13 | 0,14 | 0,19 | 0,19 | 0,16 |
| $В_{ПВ}$ | 0,44 | 0,32 | 0,26 | 0,43 | 0,47 | 0,31 | 0,28 | 0,35 | 0,29 | 0,43 | 0,49 | 0,42 | 0,48 | 0,34 | 0,45 |
| $В_{ОЕСПВ}$ | 0,07 | 0,01 | 0,15 | 0,12 | 0,11 | 0,12 | 0,13 | 0,14 | 0,23 | 0,11 | 0,62 | 0,14 | 1,05 | 2,01 | 4,03 |
| $В_{ПЗВ}$ | 0,05 | 0,03 | 0,17 | 0,17 | 0,18 | 0,17 | 0,19 | 0,19 | 0,28 | 0,19 | 0,57 | 0,18 | 1,09 | 1,09 | 5,08 |
| $В_{ОУ}$ | 0,02 | 0,02 | 0,16 | 0,15 | 0,17 | 0,14 | 0,18 | 0,12 | 0,25 | 0,16 | 0,93 | 0,17 | 1,04 | 1,06 | 4,05 |
| $В_{ППАЗУ}$ | 0,08 | 0,18 | 0,19 | 0,17 | 0,19 | 0,22 | 0,16 | 0,12 | 0,16 | 0,18 | 0,52 | 1,08 | 1,14 | 1,12 | 1,1 |
| $В_{РВП}$ | 0,07 | 0,15 | 0,19 | 0,19 | 0,16 | 0,17 | 0,15 | 0,19 | 0,27 | 0,16 | 0,33 | 1,09 | 1,07 | 2,08 | 1,07 |
| $В_{ТОР}$ | 0,2 | 0,3 | 0,5 | 0,9 | 0,41 | 0,24 | 0,27 | 0,45 | 0,8 | 0,19 | 0,27 | 1,1 | 1,1 | 1,09 | 1,2 |
| $Р_{від.Т}$ | 0,18 | 0,23 | 0,25 | 0,56 | 0,22 | 0,18 | 0,13 | 0,26 | 0,29 | 0,24 | 0,16 | 1,12 | 1,15 | 1,16 | 2,15 |
| $Р_{вид.Т}$ | 0,02 | 0,17 | 0,19 | 0,14 | 0,25 | 0,13 | 0,11 | 0,32 | 0,25 | 0,17 | 0,26 | 1,07 | 1,05 | 1,06 | 1,05 |
| *СМ* | 0,57 | 0,96 | 0,94 | 0,76 | 0,99 | 0,76 | 0,98 | 0,99 | 0,84 | 0,67 | 1,95 | 2,88 | 1,84 | 1,93 | 1,85 |
| *ФЗТ* | 3 | 4 | 3 | 4 | 6 | 5 | 9 | 5 | 6 | 3 | 9 | 6 | 7 | 7 | 4 |

Результати розрахунку складових інтелектуального блоку інноваційного потенціалу підприємства наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінювання складових інтелектуальної компоненти інноваційного потенціалу підприємств

| № | Складові | Розрахунок | Значення, $П_i$ |
|---|---|---|---|
| 1. | Коефіцієнт інноваційної активності | *КІ / КІТП* | 15/346 = 0,141 |
| 2. | Показник рівня освіти персоналу | *КПВО / ЗКП* | 731/2263 = 1,580 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 3. | Коефіцієнт плинності висококваліфікованих кадрів | *КПВК$_{зв}$ / КПВК* | 25/538 = 0,321 |
| 4. | Частка наукового та інженерно-технічного персоналу | *КІТП / ЗКП* | 346/1163 = 1,273 |
| 5. | Частка менеджерського персоналу | *КМ / ЗКП* | 35/1363 = 1,028 |
| 6. | Частка фахівців з маркетингу | *КСМ / ЗКП* | 8/1264 = 0,106 |
| 7. | Частка спеціалістів з оцінки інноваційних програм та проєктів | *КСОІПП / ЗКП* | 5/1262 = 0,104 |
| 8. | Частка працівників із досвідом формування науково-технічної політики підприємства | *КПФНТП / ЗКП* | 15/1261 = 0,112 |
| 9. | Частка витрат на НДДКР | | 1,150 |
| 10. | Частка витрат на використання науково-технічних досягнень | | 1,050 |

Для визначення загального рівня інноваційного потенціалу підприємства важливим етапом є оцінка інтегрального показника виробничого блоку, який характеризує здатність підприємства впроваджувати інновації, використовувати сучасні технології та забезпечувати випуск конкурентоспроможної продукції. Виробничий блок інноваційного потенціалу відображає рівень технічного розвитку підприємства, ступінь модернізації виробництва та ефективність використання науково-технічних досягнень у виробничому процесі.

На основі інформації конструкторських, технологічних та фінансово-економічних служб підприємства було здійснено оцінювання складових виробничого блоку інноваційного потенціалу станом на початок 2025 року. Для проведення розрахунків використано систему показників, які характеризують рівень прогресивності технологій, рівень прогресивності продукції та рівень технологічного потенціалу підприємства.

У процесі дослідження встановлено, що кількість використаних прогресивних сучасних технологій на підприємстві становить 6 одиниць, тоді як загальна кількість технологій, що використовуються у виробництві, складає 22 одиниці. На основі цих даних було визначено рівень прогресивності технологій як відношення кількості сучасних технологій до їх загальної кількості. Розрахунок показав, що значення даного показника становить 0,2727, що свідчить про недостатньо високий рівень технологічного оновлення виробництва та необхідність активізації процесів модернізації.

Для оцінки рівня прогресивності продукції було використано показник співвідношення кількості нових прогресивних видів продукції до загальної кількості найменувань продукції, що виробляється підприємством. У ході аналізу встановлено, що підприємство виготовляє один новий прогресивний вид продукції при загальній кількості найменувань продукції, що також дорівнює одиниці. У результаті розрахунку значення показника рівня прогресивності продукції становить 1,0000, що свідчить про високий рівень інноваційності виробленої продукції. При цьому було враховано, що попередньо зазначене значення показника на рівні 2 є математично некоректним, оскільки значення частки не може перевищувати одиницю.

Наступним етапом стало визначення рівня технологічного потенціалу підприємства. Для цього використовувалося співвідношення кількості технічних і технологічних рішень на рівні винаходів до загальної кількості нових рішень, які застосовуються у виробничому процесі. Встановлено, що кількість технічних і технологічних рішень інноваційного характеру становить 16 одиниць, тоді як загальна кількість нових рішень дорівнює 54 одиницям. Проведені розрахунки дали змогу визначити рівень технологічного потенціалу на рівні 0,2963, що характеризує середній рівень винахідницької та технологічної активності підприємства.

Отримані значення показників виробничого блоку інноваційного потенціалу, а саме рівень прогресивності технологій — 0,2727, рівень прогресивності продукції — 1,0000 та рівень технологічного потенціалу — 0,2963, є основою для подальшого інтегрування у загальну систему оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Застосування інтегрального підходу дозволяє комплексно оцінити рівень готовності підприємства до впровадження інновацій та визначити напрями подальшого інноваційного розвитку.

Для порівняння методики оцінювання доцільно також розглянути результати розрахунку інтегрального показника інтелектуального блоку інноваційного потенціалу підприємства. Аналіз проведених розрахунків

свідчить, що інтегральний показник інтелектуального блоку становить 0,8812, що характеризує високий рівень інтелектуальної готовності персоналу, наявність достатнього кадрового потенціалу та ефективне використання наукових знань у діяльності підприємства.

Використання стандартизованих показників та системи вагових коефіцієнтів дозволяє забезпечити об’єктивність інтегральної оцінки, врахувати значущість окремих складових інноваційного потенціалу та визначити їхній реальний вплив на загальний рівень інноваційного розвитку підприємства. У подальшому дослідженні розраховані показники виробничого блоку будуть інтегровані у загальну систему оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, що дозволить сформувати комплексну оцінку його інноваційної спроможності та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності.

Використовуючи інформацію конструкторських, економічних підрозділів, служб матеріально-технічного забезпечення, а також дані, отримані від головних інженерів підприємства, було проведено оцінювання виробничого блоку інноваційного потенціалу. Для здійснення розрахунків використано систему показників, що характеризують рівень технічного забезпечення виробництва, ступінь його автоматизації, витрати на підготовку та підтримку виробничого процесу, а також ефективність використання технічних ресурсів підприємства.

У процесі дослідження встановлено, що частка витрат на конструкторську і технологічну підготовку виробництва в обсязі товарної продукції становить 0,25, що свідчить про достатній рівень уваги підприємства до оновлення виробничих процесів та технологій. Частка витрат на досвідне виробництво складає 0,15, а витрати на засвоєння виробництва — 0,35, що характеризує активне впровадження нових виробничих рішень та освоєння інноваційної продукції.

Водночас частка витрат на організаційно-економічну та соціальну підготовку виробництва дорівнює 0,03, а витрати на програмне забезпечення

виробництва становлять 0,08 від обсягу товарної продукції. Це свідчить про поступове впровадження цифрових технологій та удосконалення організації виробничого процесу. Частка витрат на оснащення устаткування мікропроцесорними пристроями контролю, діагностики та регулювання роботи складає 0,05, а витрати на інформаційне, програмне та апаратне забезпечення роботи устаткування — 0,10, що підтверджує наявність тенденції до автоматизації та цифровізації виробництва.

Крім того, встановлено, що частка витрат на резерв виробничих потужностей для підтримки стабільного режиму роботи становить 0,07, а витрати на технічне обслуговування та ремонт — 0,20 від обсягу товарної продукції. Рівень відновлення техніки на підприємстві складає 0,15, тоді як рівень вибуття техніки дорівнює 0,05, що свідчить про позитивну динаміку оновлення виробничого обладнання. Ступінь механізації, автоматизації та роботизації виробничих процесів оцінюється на рівні 0,85, що характеризує високий рівень технічного оснащення підприємства. При цьому фізичний знос техніки становить 3 %, що є відносно невисоким показником та свідчить про задовільний технічний стан основних виробничих фондів.

На основі проведених розрахунків було визначено інтегральний показник виробничого блоку інноваційного потенціалу підприємства, значення якого становить 0,8884. Отриманий результат свідчить про високий рівень розвитку виробничої складової інноваційного потенціалу підприємства, достатню технічну готовність до впровадження інновацій та наявність сприятливих умов для подальшого технологічного розвитку й підвищення конкурентоспроможності підприємства складає: Пп=0,8884

Таблиця 2.13

Оцінювання виробничої складової інноваційного потенціалу ПРАТ «ІНГЗК»

| № | Складові | Розрахунок | Значення, $П_i$ |
|---|---|---|---|
| 1. | Коефіцієнт прогресивності технологій | *ПСТ / ЗКТ* | 4/24 = 1,267 |
| 2. | Коефіцієнт прогресивності продукції | *КНП / ЗКП* | 7/35 = 1,219 |
| 3. | Коефіцієнт технологічного потенціалу | *ТРВ / ЗКР* | 16/48 = 1,340 |

| | | |
|---|---|---|
| 4. | Частка витрат на конструкторсько-технологічну підготовку виробництва | 0,220 |
| 5. | Частка витрат на дослідне виробництво | 0,160 |
| 6. | Частка витрат на освоєння промислового виробництва | 0,360 |
| 7. | Частка витрат на організаційно-економічну та соціальну підготовку виробництва | 0,130 |
| 8. | Частка витрат на програмне забезпечення виробництва | 0,180 |
| 9. | Частка витрат на оснащення устаткування мікропроцесорними системами | 0,150 |
| 10. | Частка витрат на інформаційне, програмне та апаратне забезпечення устаткування | 0,120 |
| 11. | Частка витрат на резерв виробничих потужностей | 0,170 |
| 12. | Частка витрат на технічне обслуговування та ремонт | 0,220 |
| 13. | Коефіцієнт оновлення техніки | 0,154 |
| 14. | Коефіцієнт вибуття техніки | 0,150 |
| 15. | Рівень механізації та автоматизації виробництва | 0,890 |
| 16. | Рівень фізичного зносу техніки | 3,110 |

Розрахунок інтегрального показника інформаційного блоку інноваційного потенціалу підприємства базується на оцінці ризиків інноваційної діяльності, представленій у таблиці 2.14. За результатами оцінювання сумарний бал групи ризиків дорівнює: R інов= 0,61955

Таблиця 2.14

Інтегральний показник виробничого блоку інноваційного потенціалу ПРАТ «ІНГЗК»

| № складової, $i$ | $П_i$ | $B_i$ | $П_{min}$ | $П_{max}$ | Розрахунок $\delta_i$ | Значення $\delta_i$ | $П_i$ зважене |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | 0,157 | 0,08 | 0 | 1 | $\delta_i = П_i / П_{max}$ | 0,167 | 0,1583 |
| 2. | 0,239 | 0,06 | 0 | 1 | $\delta_i = П_i / П_{max}$ | 0,259 | 0,4547 |
| 3. | 0,350 | 0,02 | 0 | 1 | $\delta_i = П_i / П_{max}$ | 0,380 | 0,2462 |
| 4. | 0,251 | 0,14 | 0 | 1 | $\delta_i = П_i / П_{max}$ | 0,240 | 0,7300 |
| 5. | 0,151 | 0,16 | 0 | 1 | $\delta_i = П_i / П_{max}$ | 0,160 | 0,1510 |
| 6. | 0,351 | 0,46 | 0 | 1 | $\delta_i = П_i / П_{max}$ | 1,350 | 0,2390 |
| 7. | 0,020 | 0,45 | 0 | 1 | $\delta_i = П_i / П_{max}$ | 1,030 | 0,7485 |
| 8. | 0,180 | 0,17 | 0 | 1 | $\delta_i = П_i / П_{max}$ | 1,080 | 0,1644 |
| 9. | 0,150 | 0,47 | 0 | 1 | $\delta_i = П_i / П_{max}$ | 0,850 | 0,2665 |
| 10. | 0,120 | 0,14 | 0 | 1 | $\delta_i = П_i / П_{max}$ | 0,140 | 0,3360 |
| 11. | 0,170 | 0,13 | 0 | 1 | $\delta_i = П_i / П_{max}$ | 0,170 | 0,2279 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 12. | 0,220 | 0,13 | 0 | 1 | $\delta_i = \Pi_{\min} / \Pi_i$ | 0,400 | 0,1300 |
| 13. | 0,250 | 0,18 | 0 | 1 | $\delta_i = \Pi_i / \Pi_{\max}$ | 0,180 | 1,0680 |
| 14. | 0,150 | 0,18 | 0 | 1 | $\delta_i = \Pi_i / \Pi_{\max}$ | 0,450 | 1,0760 |
| 15. | 0,860 | 0,28 | 0 | 1 | $\delta_i = \Pi_i / \Pi_{\max}$ | 0,860 | 1,0120 |
| 16. | 3,1 | 0,12 | 0 | 1 | $\delta_i = \Pi_{\min} / \Pi_i$ | 0,000 | 1,1000 |
| n = 16 | – | 1,10 | – | – | – | – | $\Pi_n = \sum_{i=1}^{16} (1-\delta_i) \times B_i$ = 0,3085 |

Для оцінювання інформаційного блоку інноваційного потенціалу ПРАТ «ІНГЗК» було проведено аналіз ризиків інноваційної діяльності підприємства. Оцінювання здійснювалося шляхом визначення вагомості кожного ризику, імовірності його виникнення та розрахунку зваженої оцінки впливу на результати діяльності підприємства. Отримані результати дозволили визначити найбільш суттєві ризики, що можуть негативно впливати на ефективність реалізації інноваційних проєктів та фінансово-господарську діяльність підприємства.

Проведений аналіз показав, що найбільший вплив на інноваційну діяльність підприємства мають ризики, пов’язані з відсутністю резерву виробничих потужностей, організацією дилерської мережі, освоєнням конкурентами інноваційної продукції, а також високим рівнем зношеності технологічного устаткування. Зокрема, ризик відсутності резерву потужностей характеризується максимальною імовірністю виникнення та високим рівнем впливу на виробничий цикл підприємства, що формує найбільшу зважену оцінку серед усіх досліджуваних ризиків. Значний вплив також мають ризики, пов’язані з організацією дилерської мережі та можливим зростанням витрат на реалізацію продукції.

Разом з тим встановлено, що ризики, пов’язані з низькою кваліфікацією працівників, новизною технологій та загальноекономічним спадом, мають порівняно менший рівень впливу на результати інноваційної діяльності підприємства. Проведена оцінка дозволяє зробити висновок про необхідність

посилення заходів щодо модернізації виробничої бази, удосконалення системи збуту та підвищення ефективності управління інноваційними процесами.

Окремо було здійснено оцінювання споживчих ризиків ПРАТ «ІНГЗК». Аналіз показав, що найбільш вагомими серед них є фінансовий ризик, фізичний ризик та ризик виконавця. Фінансовий ризик пов’язаний із необхідністю компенсації можливих витрат та характеризується високою імовірністю виникнення, що може негативно впливати на фінансові результати підприємства. Фізичний ризик обумовлений можливістю завдання шкоди споживачам продукції або порушенням екологічної безпеки, а ризик виконавця пов’язаний із забезпеченням ресурсами, кадровим потенціалом, рівнем управління та ефективністю маркетингової діяльності.

Крім того, у процесі дослідження було визначено ризики, пов’язані зі зміною ринкової кон’юнктури, втратою часу через заміну неякісної продукції, а також несприятливою суспільною думкою. Проведена оцінка споживчих ризиків свідчить про те, що вони є досить чутливими до маркетингових та компенсаційних заходів, а їх вплив може бути знижений шляхом удосконалення системи просування продукції, підвищення її якості та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Результати оцінювання ризиків інноваційної діяльності підприємства є основою для подальшого визначення інтегрального показника інформаційного блоку інноваційного потенціалу. Отримані значення дозволяють оцінити рівень ризикованості інноваційної діяльності ПРАТ «ІНГЗК» та сформувати напрями підвищення ефективності управління інноваційними процесами в умовах нестабільного ринкового середовища.

Таблиця 2.15

Оцінка впливу економічних ризиків на інноваційну діяльність ПРАТ «ІНГЗК»

| № | Ризик | Вага $W_i$ | Імовірність $V_i$ | Зважена оцінка $W_i \times V_i$ |
|---|---|---|---|---|
| Зовнішні передбачувані ризики | | | | |
| Ринкові | | | | |
| 1. | Ризик несвоєчасного постачання сировини та підвищення вартості ресурсів | 0,120 | 1,300 | 0,10600 |
| 2. | Ризик змін ринкового середовища | 0,115 | 1,800 | 0,11200 |
| 3. | Ризик втрати конкурентних переваг і ринкової частки | 1,010 | 1,060 | 0,20060 |
| 4. | Ризик недотримання контрагентами умов торговельної діяльності | 0,110 | 0,675 | 0,10075 |
| Операційні | | | | |
| 5. | Ризик порушення контрактних умов | 0,190 | 1,100 | 0,10900 |
| 6. | Порушення системи забезпечення безпеки | 0,113 | 1,400 | 0,20520 |
| Протидія конкурентів | | | | |
| 7. | Поширення негативної інформації про продукцію чи підприємство | 0,120 | 1,900 | 0,21810 |
| 8. | Репутаційні втрати | 0,115 | 1,010 | 0,24015 |
| 9. | Несанкціонований доступ до комерційної та технологічної інформації | 0,107 | 1,003 | 0,200021 |
| Внутрішні ризики | | | | |
| 10. | Дефіцит кваліфікованих кадрів | 0,130 | 0,750 | 0,12100 |
| 11. | Нестача сировинних і матеріальних ресурсів | 0,120 | 0,100 | 1,00000 |
| 12. | Зміна потреб та вимог споживачів | 0,240 | 0,580 | 4,00320 |
| 13. | Ризики зберігання готової продукції | 0,091 | 0,150 | 5,03150 |
| 14. | Неефективне управління виробничими процесами | 0,042 | 0,800 | 1,02000 |
| 15. | Порушення графіка виконання робіт | 0,145 | 0,300 | 0,80900 |
| 16. | Виробничі помилки працівників | 0,250 | 0,380 | 0,81750 |
| 17. | Непередбачуване зростання виробничих витрат | 0,225 | 0,190 | 0,10225 |
| 18. | Ризики, пов’язані з особливостями технологічного процесу виготовлення інноваційної продукції | 0,240 | 0,210 | 0,50040 |
| 19. | Невиконання договірних умов та контрактних зобов’язань | 0,240 | 0,126 | 1,00500 |
| 20. | Матеріальні збитки майнового характеру | 0,190 | 0,140 | 2,00900 |
| 21. | Страхування та мінімізація ризиків відповідно до чинних нормативно-правових актів | 1,080 | 1,40 | 2,03200 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 22. | Ризик невизначеності стратегічних цілей | 1,070 | 0,720 | 1,04900 |
| 23. | Ризик порушення коопераційних зв’язків | 1,075 | 1,800 | 1,06000 |
| 24. | Ризик втрати або викривлення інформації | 2,065 | 1,900 | 1,05850 |
| Разом | | 5,000 | – | $\sum_{i=1}^{24} Wi \cdot Vi = 0{,}3701$ |

Проведений аналіз показав, що найбільший вплив на рівень конкурентоспроможності продукції мають ризики, пов’язані з недостатністю інформації про постачальників та несвоєчасним отриманням інформації щодо цін на продукцію, яка постачається. Зокрема, ризик недостатності інформації про постачальників характеризується найбільшою зваженою оцінкою, що свідчить про значний вплив інформаційного забезпечення на стабільність виробничого процесу та ефективність матеріально-технічного постачання. Високий рівень впливу також мають ризики, пов’язані із затримкою інформації від постачальників щодо зміни цін, що може призвести до зростання виробничих витрат та зниження прибутковості діяльності підприємства.

Крім того, суттєвими є ризики затримки приймання продукції через помилки в документації або невідповідність якісних характеристик, а також ризики затримки проходження документів унаслідок відсутності необхідної інформації. Менший рівень впливу мають ризики, пов’язані зі страйками постачальників і транспортних організацій, зміною обсягів постачання сировини та можливими випадками крадіжки продукції під час транспортування.

Загалом результати оцінювання свідчать про те, що значна частина ризиків, пов’язаних із забезпеченням конкурентоспроможності продукції, має інформаційний та організаційний характер. Це підтверджує необхідність удосконалення системи взаємодії з постачальниками, підвищення ефективності документообігу, оперативності обміну інформацією та посилення контролю за логістичними процесами підприємства.

Проведене оцінювання психологічних ризиків ПРАТ «ІНГЗК» дозволило встановити, що найбільшу загрозу для стабільної діяльності підприємства становить соціально-психологічна напруженість між керівництвом підприємства та трудовим колективом. Значною також є соціальна напруженість у колективі та наявність деструктивних настроїв серед працівників. Водночас ризик дефіциту та плинності професійних кадрів має дещо менший рівень впливу, однак також негативно позначається на стабільності функціонування підприємства.

Отримані результати свідчать про високий рівень негативного психологічного клімату на підприємстві, що може призводити до зниження продуктивності праці, погіршення якості управлінських рішень та зростання ризиків у процесі реалізації інноваційної діяльності. У зв'язку з цим важливим напрямом підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємства є вдосконалення системи управління персоналом, покращення соціально-психологічного клімату та підвищення мотивації працівників. Результати проведених розрахунків подано у таблиці 2.16, де узагальнено інтегральні показники ризиків за групами критеріїв.

Таблиця 2.16

Інтегральні значення ризиків у межах груп критеріїв

| № | Інтегральний показник ризику по групі критеріїв | Значення |
|---|---|---|
| 1. | $R_{іннов.\ діял.}$ | 1,61805 |
| 2. | $R_{спож.}$ | 2,28550 |
| 3. | $R_{екон.}$ | 1,37010 |
| 4. | $R_{дил.\ мер.}$ | 3,51840 |
| 5. | $R_{псих.}$ | 0,98000 |

Отже, інтегральний показник інформаційного блоку інноваційного потенціалу розраховується за формулою (2.5) шляхом перемноження інтегральних показників ризиків за основними групами критеріїв.

$$П_{п}^{інфор.} = R_{іннов.діял.} \times R_{спож.} \times R_{екон.} \times R_{дил.мер.} \times R_{псих.}\ ; \qquad (2.5.)$$

Оцінювання інноваційного потенціалу ПРАТ «ІНГЗК» здійснювалося шляхом визначення відносних показників за кожним із функціональних блоків підприємства. Для цього інтегральні показники були приведені до відносного

вигляду за формулою:

$$O_i = (1 / N_i) \times n_i \qquad (2.6.)$$

де Ni-характеризує максимально можливе значення показника за відповідним блоком, ni— фактичне значення показника, а Oi — рівень відносної оцінки інноваційного потенціалу за окремим напрямом діяльності. Проведені розрахунки показали, що інтелектуальний блок має значення 0,4000, виробничий — 0,9375, а інформаційний — 0,2000. Таким чином, найбільш розвиненою складовою інноваційного потенціалу підприємства є виробничий блок, що свідчить про достатньо високий рівень технічного забезпечення та виробничих можливостей підприємства. Разом із тим інформаційний та інтелектуальний блоки характеризуються значно нижчими показниками, що вказує на недостатній розвиток інформаційного забезпечення, цифрових технологій та кадрового потенціалу.

Отриманий результат свідчить про недостатній рівень розвитку інноваційного потенціалу підприємства та наявність тенденцій до його послаблення. Незважаючи на високий рівень розвитку виробничої складової, загальна оцінка залишається невисокою через недостатній розвиток інформаційного середовища та обмежене використання інтелектуальних ресурсів. Це свідчить про необхідність активізації інноваційної діяльності, удосконалення системи управління та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Проведений аналіз дозволив виявити ключові проблеми, які стримують розвиток інноваційного потенціалу підприємства. До них належать низький рівень цифровізації управлінських процесів, недостатнє впровадження сучасних інформаційних технологій, слабка інтеграція науково-технічних розробок у виробничу діяльність, а також недостатній рівень інноваційної активності персоналу. Наявність зазначених проблем негативно позначається на конкурентоспроможності підприємства, швидкості його адаптації до змін ринкового середовища та ефективності прийняття управлінських рішень.

У зв’язку з цим для підвищення рівня інноваційного потенціалу ПРАТ

«ІНГЗК» доцільно реалізувати низку організаційно-економічних заходів. Насамперед необхідним є вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства, розвиток цифрової інфраструктури та впровадження сучасних автоматизованих інформаційних систем. Важливим напрямом також є підвищення професійної кваліфікації працівників, створення ефективної системи мотивації персоналу до участі в інноваційних процесах, збільшення фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, а також розширення співпраці з науковими установами та інноваційними центрами. Окрему увагу слід приділити модернізації виробничого обладнання та впровадженню ресурсозберігаючих технологій, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних переваг.

Отже, результати проведеної оцінки свідчать про необхідність комплексного підходу до розвитку інноваційного потенціалу ПРАТ «ІНГЗК». Реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення адаптаційних можливостей підприємства, покращення результативності господарської діяльності, зміцнення ринкових позицій та створення передумов для стабільного розвитку підприємства у стратегічній перспективі.

## 2.3. Розробка та оцінка ефективності моделі управління інноваційним потенціалом ПРАТ «ІНГЗК»

Основою запропонованої моделі є використання інтегрованого показника інноваційного потенціалу, який дозволяє комплексно оцінити стан інтелектуальної, виробничої та інформаційної складових діяльності підприємства. На основі проведеної оцінки встановлено, що інтегральний показник інноваційного потенціалу ПРАТ «ІНГЗК» становить 0,4450, що свідчить про недостатній рівень ефективності управління інноваційними процесами та необхідність впровадження комплексу заходів щодо його підвищення.

Запропонована модель передбачає реалізацію заходів, спрямованих на цифровізацію управлінських процесів, модернізацію виробничого обладнання, розвиток інформаційної інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу та активізацію інноваційної діяльності підприємства. Особлива увага приділяється формуванню системи оперативного моніторингу інноваційного потенціалу, що дозволить своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати стратегічні напрями розвитку підприємства.

Впровадження автоматизованої системи управління процесом подрібнення залізної руди на ПРАТ «ІНГЗК» сприятиме підвищенню ефективності технологічного процесу та збільшенню рівня видобування заліза з руди. Основною перевагою автоматизації є забезпечення стабільності виробничого процесу, постійний контроль ключових параметрів подрібнення та своєчасне коригування режимів роботи обладнання. Це дозволяє підвищити якість збагачення руди та збільшити вихід готового концентрату.

У середньому за добу підприємство видобуває 67 736 тонн руди. До впровадження автоматизованої системи загальний обсяг концентрату становив 78,23 % від загального обсягу видобутої руди, що відповідало 52 826 тоннам концентрату. Після впровадження автоматизації рівень виходу концентрату зріс до 81,81 %, що забезпечило збільшення обсягу готової продукції до 55 535 тонн на добу. Таким чином, використання автоматизованої системи дозволило суттєво підвищити ефективність процесу збагачення руди.

Обсяг реалізації продукції визначається за формулою:

$$S=R\times SK \qquad (2.7)$$

де S — обсяг реалізації продукції, R — загальна маса концентрату, SK — вартість однієї тонни концентрату. За умови, що вартість однієї тонни концентрату становить 1957,50 грн, обсяг реалізації продукції до впровадження автоматизованої системи складав:

$S = 52226\times 1957{,}51 = 103416$ тис. грн

Після впровадження автоматизації обсяг реалізації продукції за добу

збільшився та становив:

Sпісля =55435×1957,51=108719 тис. грн

Для оцінки загального економічного ефекту було визначено обсяг реалізації продукції за три доби роботи системи автоматизації. Розрахунок здійснювався за формулою:

$$\sum S=S1+S2+S3 \qquad (2.8)$$

У результаті сумарний обсяг реалізації продукції за три доби після впровадження автоматизованої системи становив 326 129 тис. грн. Водночас загальна сума витрат за аналогічний період склала 42 374 тис. грн. Капітальні витрати на впровадження автоматизованої системи управління процесом подрібнення пов'язані з придбанням нового обладнання, його монтажем та налаштуванням і становлять 66 657 тис. грн.

Отже, результати проведених розрахунків підтверджують економічну доцільність впровадження автоматизованої системи управління процесом подрібнення руди на ПРАТ «ІНГЗК». Реалізація запропонованого заходу забезпечує зростання обсягів виробництва та реалізації концентрату, підвищення ефективності використання виробничих ресурсів, покращення стабільності технологічного процесу та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Витрати капітального характеру, необхідні для впровадження автоматизованої системи управління процесом подрібнення, охоплюють закупівлю сучасного обладнання, проведення монтажних і пусконалагоджувальних робіт. Загальна величина капітальних витрат становить 66 677 тис. грн.

Специфікація на придбання та монтаж обладнання надана в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17.

Специфікація на придбання та монтаж обладнання

| Назва | Кількість, шт. | Ціна, тис.грн./шт. | Сума, тис.грн. |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| **Перша стадія подрібнення** | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1. Електромагнітний витратомір води типу PROMAG 50W з поліуретановим футеруванням, умовний діаметр Ду 50. | 12 | 167,24 | 1 681,40 |
| 2. Електромагнітний витратомір води типу PROMAG 50W з поліуретановим футеруванням, умовний діаметр Ду 80. | 12 | 193,99 | 1 949,80 |
| **Перша стадія подрібнення** | | | |
| 3. Вібраційний датчик контролю подачі масла до підшипників типу Liquiphant M FTL50. | 14 | 47,68 | 475,81 |
| 4. Частотний перетворювач «Combivert KF4», змонтований у металевій шафі. | 12 | 1 185,80 | 10 868 |
| 5. Перетворювач активної потужності WM 600 для електроприводів млинів та спіральних класифікаторів. | 8 | 51,26 | 512,41 |
| 6. Трансформатор струму RE-30 для електроприводів млинів і спіральних класифікаторів. | 21 | 17,96 | 358,88 |
| 7. Триходовий пневматичний клапан із електропневматичним позиціонером «SAMSON». | 9 | 223,36 | 2 242,60 |
| 8. Пневматичний клапан із електропневматичним позиціонером «SAMSON». | 21 | 152,51 | 3 150 |
| 9.Конвеєрні ваги типу «Schenk» | 11 | 1 534,86 | 15 347,62 |
| 10.Температурний датчик ТСМУ | 22 | 24,41 | 498,00 |
| 11.Центральна шафа керування у комплекті з контролером SIEMENS SIMATIC S7 (CPU 414-2, CP443-5 Extended) | 6 | 1 212,88 | 6 163,40 |
| 12.Кабель зв’язку стандарту PROFIBUS | 2510 | 0,147 | 365,10 |
| 13.Комплект кабелів керування | 6 | 458,73 | 2 393,60 |
| 14.Наконечники для проводів та монтажне приладдя | 6 | 42,71 | 213,60 |
| 15.Кабельні металорукави для механічного захисту кабельних ліній керування | 1010 | 0,385 | 389 |
| 16.Промисловий комп’ютер на базі процесора Pentium-4 із TFT-монітором 19", призначений для роботи в умовах вібрації, запиленості та температури до +40 °С | 2 | 358,69 | 358,78 |
| 17.Комп’ютерна PCI-карта зв’язку за протоколом PROFIBUS типу SIMATIC CP5613 | 2 | 96,39 | 96,48 |
| 18.Джерело безперебійного живлення (UPS) потужністю 750 VA | 2 | 25,377 | 25,58 |
| 19.Розробка прикладного програмного забезпечення | 2 | 23,28 | 23,28 |
| 20.Програмне забезпечення системи керування, візуалізації та архівації параметрів WinCC V6.0 (1024 POWER TAGS) | 2 | 847,49 | 847,39 |
| 21.Програмне забезпечення для контролерного обладнання STEP 7 SIMATIC | 2 | 487,49 | 487,49 |
| **Монтажні і пуско-налагоджувальні роботи** | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 22. Комплекс монтажних та налагоджувальних робіт | 2 | 4 816,80 | 4 806,81 |
| Разом | | | 52 867,54 |
| 23. Витрати на пакування обладнання та сплату митних платежів | | | 331,61 |
| 24. Витрати на страхування обладнання | | | 184,00 |
| Транспортні витрати на доставку обладнання до м. Кривий Ріг вантажним автомобільним транспортом | | | 812,30 |
| Повна вартість комплексу робіт та обладнання, грн | | | **66 757** |

Проведена оцінка критеріїв привабливості цільових ринків за впливом складових інтелектуального, виробничого та інформаційного блоків інноваційного потенціалу підприємства дозволила визначити ключові фактори, які впливають на конкурентоспроможність та перспективи розвитку підприємства на інноваційних ринках. Оцінювання здійснювалося за допомогою бальної системи на основі результатів проведеного дослідження та думки представників вищого менеджменту підприємства.

У межах першої групи критеріїв було досліджено вплив складових інтелектуального блоку інноваційного потенціалу. До основних критеріїв належали ступінь інтеграції ринку інноваційної продукції, конкурентні позиції підприємства-інноватора, ефект накопиченого досвіду роботи на цільовому ринку, імідж підприємства, тенденції зміни доходів і купівельної спроможності споживачів, ефективність збуту та просування інноваційної продукції. Найвищі оцінки отримали критерії, пов’язані з тенденціями зростання потреби в інноваційній продукції та необхідністю інвестицій у дослідження ринку. Середній показник за групою критеріїв інтелектуального блоку становив 4,125 бала, що свідчить про достатньо високий рівень впливу інтелектуальної складової на привабливість цільового ринку та конкурентні переваги підприємства.

Друга група критеріїв характеризувала вплив виробничого блоку інноваційного потенціалу підприємства. Аналіз охоплював оцінку сили постачальників і дистриб’юторів, доступності сировини та її вартості для виробництва інноваційної продукції. Найвищі оцінки були отримані за

критерієм доступності сировини, що свідчить про наявність сприятливих умов для забезпечення виробничого процесу необхідними ресурсами. Водночас сила дистриб'юторів була оцінена нижче, що може вказувати на певні ризики у сфері реалізації продукції. Середній показник за групою виробничого блоку склав 3,750 бала, що свідчить про достатній рівень виробничого забезпечення інноваційної діяльності підприємства.

Третя група критеріїв відображала вплив інформаційного блоку інноваційного потенціалу. У межах цієї групи оцінювалися ємність та швидкість росту цільового ринку, цінова еластичність попиту, бар'єри входу та виходу, вплив факторів макросередовища, рівень інноваційної активності ринку, структура конкуренції, сезонність та циклічність попиту. Найвищі оцінки були отримані за критеріями бар'єрів входу на ринок та широти спектру товарів-субститутів і товарів-комплементів. Водночас найнижчі показники спостерігалися за критеріями впливу макроекономічних факторів, швидкості росту ринку та рівня інноваційної активності. Середнє значення за групою інформаційного блоку становило 3,393 бала, що свідчить про наявність певних обмежень у сфері інформаційного забезпечення та ринкової адаптації підприємства.

Отримані результати свідчать, що найбільший вплив на привабливість цільового ринку мають складові інтелектуального блоку інноваційного потенціалу, тоді як інформаційний блок потребує подальшого розвитку та вдосконалення. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про необхідність посилення інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства, активізації маркетингових досліджень та розвитку системи стратегічного управління інноваційною діяльністю. Реалізація відповідних заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його позицій на цільових ринках та забезпеченню ефективного розвитку інноваційного потенціалу у стратегічній перспективі.

Таблиця 2.18

Оцінювання середніх показників груп критеріїв привабливості цільових ринків ПРАТ «ІНГЗК»

| Комплексний середній показник привабливості цільових ринків | $N_i$ | $n_i$ | Відносна оцінка, $b_i = (1/N_i) \times n_i$ |
|---|---|---|---|
| $\overline{b_1}$ | 16 | 3 | 1,083 |
| $\overline{b_2}$ | 8 | 5 | 1,500 |
| $\overline{b_3}$ | 16 | 9 | 2,500 |
| Загальна оцінка, $\overline{b_n}$ | 36 | 29 | 2,767 |

Отже, проведене дослідження дозволило встановити, що інноваційний потенціал ПРАТ «ІНГЗК» використовується на достатньо привабливому цільовому ринку, що створює передумови для подальшого розвитку інноваційної діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій. На основі зіставлення відносних оцінок інтегральних показників інноваційного потенціалу та груп критеріїв привабливості цільового ринку було визначено позиції інтелектуального, виробничого та інформаційного блоків у межах багатофакторної матричної моделі.

Отримані результати свідчать про те, що найбільш вагомий вплив на привабливість цільового ринку має виробничий та інформаційний блоки, тоді як інтелектуальний блок характеризується нижчим рівнем використання потенціалу. Загальна оцінка привабливості цільового ринку для використання інноваційного потенціалу підприємства становить I(0,767;0,445), що підтверджує наявність сприятливих умов для реалізації інноваційних проєктів та розвитку підприємства в стратегічній перспективі.

Побудова багатофакторної матричної моделі дала змогу конкретизувати вплив окремих складових інноваційного потенціалу на рівень привабливості ринку та визначити напрями підвищення ефективності управлінських рішень. Проведений аналіз підтвердив необхідність подальшого розвитку інформаційного забезпечення, удосконалення системи управління

інноваційною діяльністю, активізації інтелектуального потенціалу підприємства та підвищення рівня адаптації до змін зовнішнього середовища.

Результати оцінки можуть бути використані як аналітична основа для розробки ефективної стратегії інноваційного розвитку ПРАТ «ІНГЗК», спрямованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства, розширення його ринкових можливостей та забезпечення стабільного економічного зростання у довгостроковій перспективі.

При оцінюванні економічної ефективності впровадження запропонованої стратегії для ПРАТ «Інгулецький ГЗК» було розглянуто три можливі сценарії розвитку підприємства залежно від темпів зростання виручки від реалізації продукції, а саме: збільшення на 5 %, 10 % та 15 %. Такий підхід дозволяє оцінити чутливість фінансових результатів підприємства до реалізації стратегічних заходів та визначити найбільш ймовірні межі ефективності.

Базовими показниками для проведення розрахунків виступають результати діяльності підприємства за 2025 рік. Зокрема, виручка від реалізації продукції становила 7 613 722 тис. грн, собівартість реалізованої продукції — 2 003 659 тис. грн. Відповідно, прибуток від реалізації продукції складав 5 610 063 тис. грн, а валовий прибуток — 4 437 737 тис. грн. Загальний обсяг капітальних вкладень на впровадження запропонованої стратегії у період 2021–2029 років прогнозується на рівні 757 800 тис. грн.

Прогнозування виручки від реалізації продукції здійснювалося шляхом коригування базового показника на відповідний коефіцієнт зростання. У результаті було отримано, що за умови зростання виручки на 5 % її прогнозне значення становитиме 7 994 408,1 тис. грн, при зростанні на 10 % — 8 375 094,2 тис. грн, а при збільшенні на 15 % — 8 755 780,3 тис. грн.

Подальші розрахунки показали, що збільшення виручки безпосередньо впливає на формування прибутку від реалізації продукції. Так, у першому варіанті прибуток становитиме 5 990 749,1 тис. грн, у другому — 6 371 435,2 тис. грн, а у третьому — 6 752 121,3 тис. грн. Це свідчить про позитивний

вплив стратегічних змін на фінансові результати діяльності підприємства та зростання його економічного потенціалу.Зміна прибутковості в залежності від варіантів зростання виручки дозволяє обґрунтувати доцільність впровадження запропонованої стратегії та визначити її вплив на загальний рівень економічної ефективності діяльності ПРАТ «Інгулецький ГЗК» на внутрішньому та зовнішньому ринках збуту.

Таблиця 2.19

Прогноз динаміки рентабельності ПРАТ «Інгулецький ГЗК»

| Показники | 2025 рік | Варіанти прогнозу | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Варіант 1 | Варіант 2 | Варіант 3 |
| Прибуток від реалізації продукції, тис. грн | 5610163 | 5991749,1 | 6371445,2 | 6752321,3 |
| Виручка від реалізації продукції, тис. грн | 7613822 | 7994428,1 | 8375294,2 | 8755781,3 |
| Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн | 212614,5 | 212614,5 | 212684,5 | 212674,5 |
| Середньорічна вартість основних засобів (фондів), тис. грн | 158357,8 | 158657,5 | 158387,5 | 158557,5 |
| Середньорічна вартість нематеріальних активів, тис. грн | 49 | 27 | 39 | 25 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних коштів | 1,727 | 1,813 | 1,848 | 1,174 |
| Фондовіддача основних засобів | 2,473 | 2,425 | 2,768 | 3,515 |
| Фондовіддача нематеріальних активів | 13958,5 | 13247,7 | 13576,8 | 15736,0 |
| Рівень рентабельності капіталу, % | 73,69 | 74,94 | 7627 | 77,15 |

Проведено оцінку фактичного та прогнозного рівня рентабельності капіталу ПРАТ «Інгулецький ГЗК» за трьома сценаріями розвитку підприємства, що дозволяє визначити ефективність реалізації запропонованої стратегії в умовах різного темпу зростання виробничо-збутових показників.

У ході дослідження встановлено, що рентабельність капіталу формується під впливом ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства, зокрема обсягу прибутку від реалізації продукції, виручки від реалізації, а також ефективності використання оборотних коштів, основних фондів і нематеріальних активів. Сукупна дія цих факторів визначає

загальний рівень прибутковості капіталу та результативність господарської діяльності підприємства.

Результати розрахунків показали, що у всіх трьох прогнозних варіантах спостерігається зростання рівня рентабельності капіталу порівняно з базовим періодом. Це свідчить про позитивний вплив запропонованих стратегічних заходів на фінансові результати діяльності підприємства та підвищення його економічної ефективності.

Основним фактором покращення рентабельності є збільшення обсягів виручки від реалізації продукції, що безпосередньо впливає на зростання прибутку підприємства. Додатково позитивна динаміка забезпечується більш ефективним використанням ресурсної бази підприємства, включаючи оборотні кошти, основні засоби та нематеріальні активи.

Отже, впровадження запропонованої стратегії розвитку для ПРАТ «Інгулецький ГЗК» забезпечує підвищення прибутковості діяльності, покращення фінансових результатів та загальне зростання ефективності використання капіталу підприємства у довгостроковій перспективі. Економічний ефект від впровадження запропонованого заходу представлено у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

Економічний ефект від реалізації запропонованої стратегії ПРАТ «Інгулецький ГЗК» за результатами аналізу інноваційних процесів

| Показник, за яким оцінюється економічний ефект | Величина економічного ефекту | | |
|---|---|---|---|
| | Варіант 1 | Варіант 2 | Варіант 3 |
| Прибуток від реалізації продукції, тис. грн | +9969,51 | +19999,02 | +29858,53 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (КООК) | +0,136 | +0,171 | +0,157 |
| Фондовіддача основних засобів (ФОФ) | +0,147 | +0,195 | +0,143 |
| Фондовіддача нематеріальних активів (ФНА) | +269,2 | +519,3 | +787,5 |
| Рівень рентабельності капіталу, % | +1,35 | +2,49 | +3,63 |

Враховуючи, що валовий прибуток ПРАТ «Інгулецький ГЗК» за 2025 рік становить 4 439 737 тис. грн, а загальний обсяг капітальних вкладень на реалізацію запропонованої стратегії у період 2021–2029 рр. прогнозується на рівні 757 810 тис. грн, можна зробити висновок, що підприємство має достатній рівень внутрішніх фінансових ресурсів для самостійного фінансування впровадження запропонованих заходів без залучення зовнішніх джерел.

Проведені розрахунки підтверджують економічну доцільність інвестування в запропоновану стратегію розвитку підприємства. Впровадження системи автоматизації процесу подрібнення є економічно ефективним та забезпечує підвищення результативності виробничо-технологічних процесів. Розрахунок абсолютної ефективності капітальних вкладень визначається як співвідношення очікуваного економічного ефекту до обсягу інвестицій у впровадження запропонованого заходу. У результаті проведених розрахунків отримано наступне значення:Ea=66657/184620=2,87 млн. грн.

Отримане значення свідчить, що на одну гривню інвестицій припадає 2,87 млн.грн економічного ефекту, що підтверджує високу ефективність та доцільність реалізації запропонованого інноваційного заходу. Реалізація даного інноваційного рішення сприятиме покращенню якості кінцевої продукції за рахунок отримання більш дрібної фракції з підвищеним вмістом заліза, що позитивно вплине на конкурентоспроможність підприємства.

Крім того, у довгостроковій перспективі впровадження автоматизованої системи забезпечить підвищення техніко-економічних показників роботи гірничо-збагачувального комбінату, оптимізацію виробничих процесів, зменшення впливу людського фактору та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку високоякісного залізорудного концентрату.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ПРАТ «Інгулецький ГЗК» за 2023–2025 роки, що дозволило оцінити сучасний стан підприємства, виявити ключові тенденції його розвитку та визначити основні проблемні аспекти функціонування в умовах нестабільного ринкового середовища.

Встановлено, що підприємство перебуває у фазі структурних трансформацій, яка характеризується скороченням персоналу на фоні поступового нарощування обсягів виробництва основної продукції — залізорудного концентрату. При цьому спостерігається зниження загальних доходів від реалізації продукції, що зумовлено падінням попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також коливаннями кон'юнктури світового ринку залізорудної сировини.

Аналіз фінансових показників засвідчив зниження ліквідності підприємства та нестабільну динаміку платоспроможності, що свідчить про підвищення фінансових ризиків. Водночас показники оборотності активів та власного капіталу демонструють позитивну динаміку, що частково компенсує негативні тенденції. Рентабельність підприємства характеризується нестабільністю, однак у 2025 році спостерігається певне зниження ефективності використання ресурсів порівняно з попередніми періодами.

Дослідження структури реалізації продукції показало переважання внутрішнього ринку збуту, що свідчить про збереження орієнтації підприємства на національного споживача в умовах нестабільного зовнішнього попиту. Загалом за період 2023–2025 років зафіксовано суттєве скорочення виручки від реалізації продукції, що негативно вплинуло на фінансові результати діяльності підприємства.

Водночас встановлено, що підприємство здійснює поступове оновлення основних фондів та підтримує відносно стабільний рівень фінансової стійкості, що створює передумови для подальшого розвитку та впровадження інноваційних рішень.

Окрему увагу приділено оцінці інноваційного потенціалу підприємства, який сформовано на основі інтелектуального, виробничого та інформаційного блоків. Розрахована інтегральна оцінка інноваційного потенціалу (0,4450) свідчить про його ослаблений рівень, що потребує реалізації заходів щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності, розвитку інформаційної інфраструктури та активізації інтелектуального потенціалу персоналу.

Також визначено ключові критерії привабливості цільового ринку, які мають істотний вплив на ефективність використання інноваційного потенціалу підприємства. Це дозволило сформувати методичну базу для подальшого стратегічного планування та обґрунтування управлінських рішень.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що, незважаючи на наявність певних негативних тенденцій у фінансово-економічній діяльності, ПРАТ «Інгулецький ГЗК» зберігає потенціал для стабільного розвитку. Підприємство має достатній рівень внутрішніх ресурсів для впровадження стратегічних змін, зокрема інноваційного характеру, що підтверджується можливістю самофінансування запропонованих заходів.

З метою удосконалення інноваційної діяльності ПРАТ «ІНГЗК» доцільним є впровадження комплексу взаємопов’язаних заходів, спрямованих на цифровізацію управлінських і виробничих процесів, модернізацію технологічного обладнання, розвиток інформаційної інфраструктури та підвищення кваліфікації персоналу. Основним напрямом удосконалення виступає впровадження автоматизованої системи управління процесом подрібнення залізної руди, що забезпечує стабілізацію технологічних режимів, оперативний контроль ключових параметрів та своєчасне коригування роботи обладнання. Це дозволяє зменшити втрати сировини, підвищити якість збагачення та збільшити вихід залізорудного концентрату.

Додатково пропонується створення системи оперативного моніторингу інноваційного потенціалу підприємства, яка забезпечить безперервний аналіз інтелектуальної, виробничої та інформаційної складових, що сприятиме

підвищенню якості управлінських рішень та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Важливим елементом також є оновлення обладнання та впровадження сучасних енергоефективних технологій, що дозволяє підвищити продуктивність виробництва та зменшити витрати ресурсів, а також системне навчання персоналу для ефективного використання інноваційних рішень.

Реалізація запропонованих заходів забезпечує суттєвий економічний ефект, який проявляється у зростанні добового виходу концентрату з 78,23 % до 81,81 %, збільшенні обсягів реалізації продукції до понад 108 млн грн на добу після впровадження автоматизації, підвищенні рентабельності капіталу до рівня 74,94–77,15 %, а також покращенні показників фондовіддачі та оборотності ресурсів. У результаті інтегральний економічний ефект полягає у зростанні прибутковості підприємства, підвищенні ефективності використання виробничих ресурсів, зниженні впливу людського фактора та зміцненні конкурентних позицій ПРАТ «ІНГЗК» на ринку залізорудної продукції, що підтверджує економічну доцільність та стратегічну ефективність запропонованих інноваційних змін.

# РОЗДІЛ 3

# ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ПРАТ «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГЗК»

## 3.1. Оцінювання стратегічних позицій ПРАТ «Інгулецький ГЗК»

У межах аналізу конкурентних сил залізорудної галузі для ПРАТ «ІнГЗК» розглянуто ключові фактори впливу відповідно до моделі М. Портера, що відображені на рис. 3.1. Загроза товарів-замінників визначається здатністю альтернативної продукції витісняти залізорудний концентрат із ринку. До таких замінників належать аглоруда, агломерат та окатиші, які використовуються як сировина для металургійного виробництва. При цьому окатиші та агломерат мають вищі якісні характеристики, що робить їх більш привабливими для споживачів і посилює конкурентний тиск на виробників концентрату, зокрема ПРАТ «ІнГЗК».

Загроза входу нових конкурентів у галузь є низькою, оскільки створення нового гірничо-збагачувального підприємства потребує значних капітальних вкладень, тривалого періоду реалізації проєктів та доступу до сировинної бази. Високі бар’єри входу суттєво обмежують появу нових гравців, що зменшує конкурентний тиск на діючі підприємства.Ринкова сила споживачів є значною через обмежену кількість великих покупців залізорудної продукції. Попит на залізну руду є похідним від попиту на металопродукцію, що зумовлює високу залежність цін від світової кон’юнктури. Це посилює вплив споживачів на умови постачання та рівень цін.

Постачальники матеріально-технічних ресурсів також мають суттєвий вплив на діяльність підприємства. Основними витратними ресурсами є електроенергія, мелючі кулі та змінне обладнання, постачання яких здійснюється обмеженою кількістю компаній. У результаті цього постачальники мають можливість впливати на цінові умови та формувати вигідні для себе контракти, що посилює їхню ринкову силу.

Внутрішньогалузева конкуренція є високою, оскільки на українському ринку функціонує низка великих виробників залізорудної сировини, серед

яких ПРАТ «ІнГЗК», ПРАТ «Південний ГЗК», ПРАТ «Центральний ГЗК», ПРАТ «Північний ГЗК», ПРАТ «Покровський ГЗК», ПРАТ «СхідГЗК», ПРАТ «Запорізький ЗРК» та ПРАТ «Суха Балка». Основними критеріями конкуренції виступають ціна та якість продукції. Для ПРАТ «ІнГЗК» характерним є нижчий рівень якості концентрату порівняно з більшістю конкурентів, що компенсується більш низькою ціною та визначає його позицію на внутрішньому ринку. Додатково слід враховувати вплив держави, який у даній галузі є суттєвим через регуляторну, податкову та митну політику, а також часткову участь держави у власності підприємств, зокрема ПРАТ «ІнГЗК», що посилює її вплив на умови функціонування ринку.

На міжнародному рівні (ринок Центральної та Східної Європи) залізорудна сировина постачається українськими та європейськими виробниками, де конкуренція також базується переважно на цінових характеристиках продукції. Українські підприємства займають значні частки експорту завдяки відносно нижчому рівню цін, що забезпечує їх конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує високу інтенсивність конкуренції в галузі, значний вплив постачальників і споживачів, суттєву загрозу товарів-замінників та обмежену ймовірність появи нових конкурентів, що формує складні умови функціонування ПРАТ «ІнГЗК».

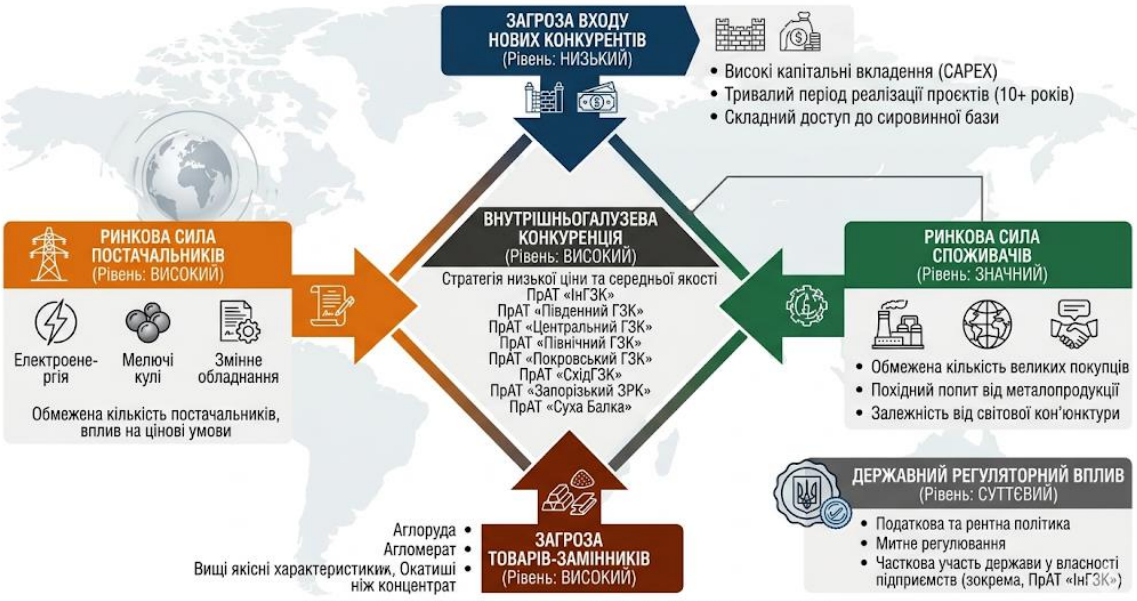


РИС. 3.1. МОДЕЛЬ П'ЯТИ СИЛ КОНКУРЕНЦІЇ М. ПОРТЕРА ДЛЯ ПрАТ «ІнГЗК»

Проведений аналіз конкурентного середовища залізорудної галузі за моделлю п’яти сил М. Портера (рис. 3.1) дозволяє зробити висновок, що ПрАТ «Інгулецький ГЗК» функціонує в умовах високоінтенсивної та асиметричної конкуренції, де визначальним фактором ринкового позиціонування виступає стратегія лідерства за витратами. Сила споживачів у галузі є значною, оскільки ринок характеризується обмеженою кількістю великих металургійних підприємств, а попит на залізорудну продукцію є похідним від світового попиту на металопродукцію. Це дозволяє споживачам впливати на ціни та умови постачання, посилюючи їхню ринкову владу. Водночас постачальники матеріально-технічних ресурсів також мають високий рівень впливу, оскільки підприємство залежить від обмеженої кількості постачальників стратегічних ресурсів, таких як електроенергія, мелючі кулі та обладнання, що формує їхню здатність впливати на собівартість продукції.

Загроза товарів-замінників оцінюється як висока, оскільки альтернативні види залізорудної сировини, зокрема агломерат, окатиші та аглоруда, мають кращі якісні характеристики та активно використовуються металургійними підприємствами, що обмежує попит на концентрат. Натомість загроза входу нових конкурентів є низькою через високі бар’єри входу, пов’язані з необхідністю значних капітальних інвестицій, тривалими строками реалізації проєктів та обмеженим доступом до сировинної бази.

Окремо слід враховувати суттєвий вплив держави, яка виступає як регулятор та частковий власник підприємств галузі, зокрема має контрольний пакет акцій ПрАТ «ІнГЗК». Державна політика у сфері оподаткування, рентних платежів та митного регулювання безпосередньо впливає на рівень витрат і прибутковість підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що стратегічне положення ПрАТ «ІнГЗК» характеризується як ціново орієнтоване з високою залежністю від зовнішніх витратних факторів. Конкурентні переваги підприємства формуються переважно за рахунок географічної близькості до ринків збуту та відносно низької собівартості продукції, тоді як стратегічним

пріоритетом розвитку є підвищення ефективності виробництва, модернізація технологій та зниження залежності від монопольних постачальників ресурсів.

## 3.2. Обґрунтування місії та декомпозиція стратегічних цілей розвитку підприємства

Розробка ефективного стратегічного набору підприємства в умовах інтенсивної трансформації вимагає чіткого позиціонування його місії та декомпозиції цілей за основними функціональними зонами діяльності. На основі проведеного аналізу середовища було виявлено критичні деструктивні чинники: експорт компанії скорочується майже на 30% щороку, що загрожує повною втратою зовнішніх ринків. Основною причиною є низька якість концентрату, яка змушує європейські металургійні підприємства зазнавати перевитрат коксу та збільшення відходів шлаку й газів під час доменної плавки. Намагаючись підняти ефективність печей, європейські заводи змушені купувати дорогу, але якісну сировину у західних компаній.

Ситуація загострюється тим, що розвиток інфраструктури в Польщі та загалом у Центральній і Східній Європі поступово знижує вартість транспортування для західних конкурентів. Це загрожує остаточним витісненням ПрАТ «ІнГЗК» з ринку ЦСЄ. Водночас внутрішня інфляція в Україні провокує зростання цін на ресурси (електроенергію, обладнання), що безперервно збільшує собівартість продукції та підриває єдину конкурентну перевагу підприємства — низьку ціну. Оптимізація зовнішньоекономічної діяльності дозволить підприємству подолати ці виклики та забезпечити потреби споживачів високоякісним концентратом.

З огляду на це, місія ПрАТ «ІнГЗК» формулюється як: *забезпечення вітчизняних* та європейських металургійних підприємств високоякісною та конкурентоспроможною залізорудною сировиною на основі інноваційного оновлення виробничого потенціалу, диверсифікації продуктового портфеля та

оптимізації зовнішньоекономічної діяльності для сталого розвитку й підвищення ефективності бізнесу.

Для реалізації місії за методом декомпозиції відповідно до основних функціональних зон діяльності комбінату було сформовано трирівневе «дерево цілей», де найвищий пріоритет надано вирішенню ключових проблем, досліджуваних у випускній роботі:

- Рівень 1. Генеральна (стратегічна) ціль: Відновлення ринкових позицій на зовнішньому ринку (країни ЦСЄ) та підвищення довгострокової прибутковості ПрАТ «ІнГЗК» шляхом кардинальної модернізації системи управління якістю та диверсифікації виробництва.
- Рівень 2. Стратегічні цілі за функціональними зонами:

1. *Виробничо-технологічна зона:* Підвищення якісних характеристик залізорудного концентрату та освоєння випуску нових видів продукції.
2. *Зовнішньоекономічна та маркетингова зона:* Оптимізація системи збуту в країнах ЦСЄ, розробка засобів просування продукції та зупинення падіння експортних поставок.
3. *Фінансово-економічна зона:* Оптимізація собівартості виробництва, нівелювання інфляційного тиску на ресурси та покращення показників ліквідності й прибутку.

- Рівень 3. Операційні та тактичні завдання (деталізація):

1. Модернізація обладнання збагачувальних фабрик для підвищення вмісту заліза в концентраті.
2. Залучення 0,5 млрд тонн запасів окислених руд підприємства для розширення асортименту шляхом виробництва високоцінного гематитового концентрату.
3. Проведення глибокого дослідження цільових сегментів ринку Польщі, Чехії та Словаччини та розробка маркетингових засобів просування.
4. Впровадження енергоефективних технологій для стримування зростання собівартості в умовах інфляції.

Оцінка за матрицею продуктно-ринкової експансії І. Ансоффа (рис. 3.2) дозволяє обрати чіткий вектор розвитку через зіставлення старих і нових товарів та ринків.

**Рис. 3.2. Матриця стратегій зростання за товарами/ринками для ПрАТ «ІнГЗК»**

Для ПрАТ «ІнГЗК» пропонується синергетичне поєднання двох стратегічних альтернатив:

1. Стратегія вдосконалення діяльності (1): Передбачає використання засобів просування існуючих товарів на відомих ринках. Вона вимагає глибокого дослідження ринку, підвищення ефективності поточної діяльності та маркетингової активації для стабілізації продажів у країнах ЦСЄ.

2. Товарна експансія / розширення асортименту (2): Оскільки комбінат має 0,5 млрд тонн запасів окисленої руди та відповідні потужності, стратегічно необхідним є запуск виробництва гематитового концентрату. Він володіє вищою металургійною цінністю завдяки меншим витратам на окислення при переробці. Робота на вже відомому ринку з новим вдосконаленим продуктом мінімізує ризики й дозволяє наростити обсяги продажів.

Альтернативні стратегії розвитку ринку (3) та диверсифікації (4) на поточному етапі відхиляються як надто ризиковані та дорогі, оскільки

розпорошення сил в умовах обмеженої ліквідності ускладнить процеси управління.

Низька собівартість відображає здатність продавати порівнянний продукт за нижчою ціною, отримуючи вищі прибутки. Диференціація, своєю чергою, надає клієнтам унікальну цінність у вигляді нової якості товару чи спеціальних функцій, що дозволяє встановлювати високі преміальні ціни. Поєднання цих переваг є надзвичайно складним технологічним завданням.

Історично конкурентоспроможність ПрАТ «ІнГЗК» на широкому ринку базувалася на економії на витратах. Проте через інфляцію та падіння якості цей підхід веде до кризи збуту. Відсутність чіткої стратегії досі стримувала зовнішньоекономічний потенціал комбінату. Для фабрики, як для одного з лідерів галузі, обґрунтовано стратегічний перехід до диференціації якості товару. Впровадження цієї стратегії дозволить вдосконалити систему управління якістю, випустити на європейський ринок високовалентний концентрат, захистити експортні позиції від експансії західних постачальників та трансформувати організаційну структуру підприємства в інструмент стійкого економічного зростання.

## 3.3. Вибір загальної стратегії розвитку базового підприємства та методичні підходи до розробки функціональної стратегії

Формування ефективної стратегії розвитку ПрАТ «ІнГЗК» (Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат) є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, оскільки визначає його здатність забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність в умовах високої волатильності світового ринку залізорудної сировини.

Сучасна кон’юнктура ринку залізної руди характеризується посиленням конкурентного тиску на українських виробників з боку провідних світових

експортерів — Бразилії та Австралії, які постачають сировину з вмістом заліза на рівні 68–69%. Натомість вітчизняна залізорудна сировина має нижчі якісні характеристики (54–59% вмісту заліза), а її переробка супроводжується значно вищою енергоємністю — у 1,8–2 рази порівняно з провідними зарубіжними аналогами. Це зумовлює зростання собівартості продукції та зниження її конкурентних позицій на зовнішніх ринках.

Результати аналізу енергетичного балансу гірничо-збагачувальних комбінатів України свідчать, що найбільш енергоємним етапом виробничого циклу є саме процес переробки руди. Зокрема, на стадію збагачення припадає близько 19,7% загального енергоспоживання підприємства, тоді як процес подрібнення споживає до 30% усієї електроенергії. При цьому витрати, пов’язані з дробленням сировини, можуть становити до 70% загальних витрат на переробку, що пояснюється низькою ефективністю роботи дробильного обладнання. У зв’язку з цим особливої актуальності набуває науково обґрунтований вибір загальної стратегії розвитку підприємства та її подальша деталізація у функціональні підсистеми.

Для визначення стратегічного напряму розвитку ПрАТ «ІнГЗК» доцільним є використання інструментарію стратегічного аналізу, зокрема матриці Томпсона і Стрікленда. Вона дозволяє обґрунтувати вибір стратегії залежно від конкурентної позиції підприємства та рівня динаміки галузевого середовища. Використання цього підходу забезпечує комплексну оцінку внутрішніх можливостей комбінату та зовнішніх загроз і перспектив, що є особливо важливим для підприємств гірничо-видобувного сектору.

Загальна стратегія ПрАТ «ІнГЗК» орієнтована на зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечення його стабільного функціонування в умовах посилення глобальної конкуренції. У стратегічному розрізі вона визначає основні підходи до формування конкурентних переваг, серед яких: зниження витрат виробництва за рахунок підвищення енергоефективності технологічних процесів; підвищення якості продукції через удосконалення процесів збагачення; диференціація продукції на основі покращених

характеристик концентрату; диверсифікація продуктового портфеля шляхом впровадження інноваційних технологій; адаптація до змін світового ринку залізорудної сировини.

Загальні стратегії підприємства відрізняються ступенем агресивності та можуть набувати наступального, захисного або комбінованого характеру. Остаточний вибір стратегічного варіанта здійснюється з урахуванням орієнтації на досягнення довгострокових результатів та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Для ПрАТ «ІнГЗК» в сучасних умовах найбільш обґрунтованою є комбінована (захисно-наступальна) стратегія розвитку. Її зміст полягає у поєднанні двох взаємодоповнюючих напрямів:

- захисний напрям передбачає утримання існуючих ринкових позицій шляхом оптимізації витрат, підвищення ефективності дробильно-сортувального комплексу та зниження енергоємності виробництва;
- наступальний напрям орієнтований на поступове впровадження інноваційних технологій, виробництво продукції з підвищеним вмістом заліза (високоякісного концентрату) та посилення конкурентних позицій на європейському ринку.

Головним критерієм вибору даної стратегії є її здатність забезпечити довгострокове зниження собівартості продукції при одночасному підвищенні її якості з урахуванням наявного виробничо-ресурсного потенціалу підприємства.

На основі визначеної загальної стратегії формується система функціональних стратегій ПрАТ «ІнГЗК», які конкретизують напрями її реалізації в межах окремих функціональних підсистем. З урахуванням специфіки діяльності підприємства пріоритетне значення має функціональна стратегія інноваційно-технологічного розвитку, спрямована на модернізацію дробильно-збагачувального обладнання та підвищення енергоефективності підготовчих процесів.

Одним із ключових напрямів зниження енергоспоживання є підвищення ступеня розкриття мінеральних зерен у процесах подрібнення. Подрібнення на збагачувальній фабриці виконує підготовчу функцію перед збагаченням і забезпечує розділення мінералів, що містять корисні компоненти. Процес руйнування матеріалу базується на дії зовнішніх навантажень — стиску, розтягнення, згину та зсуву, які найбільш інтенсивно проявляються у зонах структурних дефектів матеріалу.

Залежно від характеру впливу виділяють такі основні механізми руйнування матеріалу: роздавлювання (стискання); розколювання (розтягнення); злам (згин); зсув (дотичні напруження); зношування (тертя та різання); ударна дія (комбіновані динамічні навантаження).

За способом реалізації процеси подрібнення поділяються на механічні, пневматичні, вибухові, електрогідравлічні, електроімпульсні, електротермічні та аеродинамічні. Найпоширенішими залишаються механічні методи, які реалізуються за рахунок статичних (роздавлювання, розколювання, розламування) та динамічних впливів у дробарному обладнанні щокового, конусного та валкового типу.

За крупністю кінцевого продукту розрізняють крупне, середнє та дрібне подрібнення. За технологічним призначенням процеси поділяються на підготовчі, кінцеві та селективні, залежно від ролі у виробничому циклі.

У технологічній схемі ПрАТ «ІнГЗК» застосовуються як відкриті, так і замкнені цикли дроблення. Відкритий цикл передбачає одноразове проходження матеріалу через дробарку, тоді як у замкненому циклі недоподрібнений матеріал після грохочення повертається на повторне дроблення. Саме замкнений цикл є більш ефективним, оскільки забезпечує однорідність гранулометричного складу, зниження енергоспоживання та зменшення зносу обладнання. У практиці переробки залізних руд зазвичай застосовують дво- або тристадійні схеми подрібнення.

Подальший розвиток процесів подрібнення в межах функціональної стратегії пов’язаний із вдосконаленням технологічного обладнання та

мінімізацією питомих енерговитрат. Основними напрямами є розробка методів інтенсифікації процесів на основі досягнень фізики твердого тіла та створення високоефективних дробильних машин з покращеними техніко-економічними характеристиками.

Серед існуючих підходів до підвищення ефективності виділяють первинну вибухову підготовку, застосування поверхнево-активних речовин, електрохімічні методи, ультразвукові та імпульсні електричні впливи, а також модернізацію конструкцій дробарного обладнання. Найбільш перспективним напрямом для ПрАТ «ІнГЗК» є саме вдосконалення дробильного обладнання як основного споживача електроенергії у виробничому циклі.

Сучасні інформаційні технології та методи теорії автоматичного керування відкривають нові можливості для оптимізації процесів подрібнення. Це дозволяє інтегрувати технологічні та керуючі системи в єдину структуру та забезпечити адаптивне управління виробництвом.

У цьому контексті перспективним є впровадження блочно-модульного принципу побудови дробильно-сортувальних комплексів, що забезпечує гнучкість та масштабованість виробничої системи. Для реалізації цього підходу необхідною є розробка математичної моделі дробильно-сортувального виробництва, яка дозволить оперативно оцінювати змінні виробничі умови та оптимізувати параметри процесу. У результаті впровадження запропонованих рішень очікується підвищення якості залізорудного концентрату, зниження питомих енерговитрат та зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «ІнГЗК» на світовому ринку залізорудної сировини.

## Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи здійснено комплексне стратегічне проектування та обґрунтовано ключові напрями оптимізації зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ІнГЗК» в умовах посилення

глобальної конкуренції. За результатами проведеного дослідження сформовано такі основні висновки:

1. На основі комплексної оцінки конкурентного середовища за моделлю шести сил М. Портера встановлено, що ПрАТ «ІнГЗК» функціонує в умовах високоінтенсивного тиску. Традиційна перевага підприємства на ринку країн Центральної та Східної Європи (ЦСЄ), яка базувалася на низьких логістичних витратах порівняно з транснаціональними гігантами (Бразилія, Австралія), наразі нівелюється через внутрішню інфляцію та низькі якісні характеристики українського концентрату (54–59% вмісту заліза проти 68–69% у закордонних аналогів). Це обґрунтовує необхідність негайної зміни стратегічного вектора розвитку комбінату.
2. Відповідно до методологічних засад стратегічного менеджменту, процес формування міжнародної поведінки підприємства розбито на шість послідовних етапів — від всебічного аналізу поточного стану ЗЕД до проектування довгострокових альтернатив. У межах шостого етапу було чітко сформульовано оновлену місію ПрАТ «ІнГЗК», спрямовану на задоволення потреб європейських споживачів у високоякісній сировині шляхом модернізації виробництва, та побудовано трирівневе «дерево цілей», яке забезпечує чітку декомпозицію стратегічних орієнтирів на рівень щоденних операційних завдань.
3. Шляхом зіставлення ринкових можливостей за матрицею продуктно-ринкової експансії І. Ансоффа та базових конкурентних стратегій М. Портера, для ПрАТ «ІнГЗК» обґрунтовано перехід до комбінованої захисно-наступальної стратегії диференціації якості продукції з елементами оптимізації витрат. Ключовим вектором визначено товарну експансію — запуск виробництва високовалентного гематитового концентрату із залученням 0,5 млрд тонн наявних запасів окислених руд, що дозволить європейським металургам знизити витрати на доменну плавну та забезпечить комбінату стійку нішу на ринку ЦСЄ.

4. За матрицею Томпсона і Стрікленда деталізовано загальну стратегію підприємства та розроблено взаємопов'язану систему чотирьох функціональних стратегій:

- Інноваційно-технологічна стратегія виступає базисом для подолання високої енергоємності виробництва (яка наразі в 1,8–2 рази вища за світові аналоги). Обґрунтовано модернізацію найважчого переділу — дробильного комплексу, на який припадає до 70% витрат переробки та 30% споживання електроенергії. Запропоновано перехід на замкнутий цикл дроблення у 2–3 стадії та впровадження комп'ютеризованих систем на основі блочно-модульного принципу побудови машин.
- Продуктово-маркетингова стратегія фокусується на глибокій сегментації ринків Польщі, Чехії та Словаччини, а також на оптимізації товарної номенклатури й маневруванні в системі «цена-якість» за моделлю Ф. Котлера.
- Стратегія мотивації персоналу передбачає модернізацію системи матеріального стимулювання працівників дробильно-збагачувальних фабрик, орієнтовану на підвищення енергоефективності та дотримання жорстких нормативів якості.
- Стратегія фінансування визначає структуру капіталу комбінату для фінансового забезпечення модернізації. Розподіл ресурсів запропоновано здійснювати методом попарного зіставлення з оцінкою сукупних економічних ризиків через показник фінансового левериджу.

Загалом, запропонована цілісна стратегічна модель забезпечує системність управлінських рішень, дозволяє стабілізувати експортний потенціал ПрАТ «ІнГЗК», знизити собівартість та гарантує довгострокову стійкість підприємства на міжнародній арені.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У роботі здійснено теоретичне узагальнення та прикладне розв’язання актуального науково-практичного завдання щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства ПрАТ «ІнГЗК» в умовах трансформації глобальних ринків.

Доведено, що в умовах прискорення науково-технічного прогресу та волатильності світових ринків безальтернативною передумовою ринкової стійкості промислових підприємств є безперервний інноваційний розвиток. На основі критичного аналізу існуючих наукових підходів сформовано авторське бачення поняття «інноваційна операція», яку визначено як цілісний комплекс взаємопов'язаних та синхронізованих за часом і ресурсами заходів, спрямованих на інтеграцію новітніх рішень у виробничий процес задля досягнення стійких довгострокових конкурентних переваг. Управління такими операціями вимагає першочергової модернізації функцій цілепокладання та стратегічного планування для забезпечення високої адаптивності комбінату до ринкових флуктуацій.

Аналіз стану та динаміки руху основних виробничих фондів підтвердив статус підприємства як одного з флагманів гірничодобувної галузі України, що інвестує значні кошти в технічне переоснащення. Водночас виявлено суттєвий деструктивний чинник: здійснюване техніко-технологічне оновлення виробництва не супроводжується адекватними змінами у системі виробничих відносин. Через системне нехтування соціальним та інституційним етапами реалізації інновацій виникає розбалансованість і відсутність чіткої координації між керуючою та керованою підсистемами комбінату, що виступає головним стримуючим фактором його розвитку.

Обгронувано, що дієвий механізм активізації інновацій має базуватися на єдиному обліку нововведень та уніфікованих підходах до стимулювання творчої активності персоналу як технічних, так і нетехнічних ролей. Розроблено комплексні рекомендації, які чітко регламентують порядок ініціювання, розгляду та класифікації інноваційних пропозицій залежно від їхнього економічного потенціалу. Для забезпечення довгострокової

життєздатності капіталу комбінату доведено доцільність диверсифікації виробництва та реінвестування частини прибутку й амортизаційних відрахувань у суміжні високоприбуткові сфери та капітал інших підприємств.

Розроблено та впроваджено методику стратегічного планування, яка базується на триблочній структурі інноваційного потенціалу підприємства, що включає інтелектуальний блок (професійно-кваліфікаційний рівень кадрів та умови реалізації НДДКР), виробничий блок (технологічна спроможність матеріалізації наукових концепцій у кінцевий продукт) та інформаційний блок (комунікаційне забезпечення та моніторинг зовнішнього середовища). Для оптимізації комерціалізації цього потенціалу побудовано 25-пільну багатофакторну матричну модель у координатах «інноваційний потенціал – привабливість ринку». Модель дозволяє на основі експертного опитування позиціонувати комбінат у межах чотирьох стратегічних зон (ідеальний, привабливий, зрілий або загрозливий ринок) та приймати диференційовані управлінські рішення щодо виходу компанії на зовнішні ринки збуту.

За допомогою матриці Томпсона і Стрікленда деталізовано загальну стратегію підприємства та розроблено взаємопов'язану систему чотирьох функціональних стратегій: інноваційно-технологічна стратегія виступає базисом для подолання високої енергоємності виробництва, яка наразі в 1,8–2 рази вища за світові аналоги. В її межах обґрунтовано модернізацію найважчого переділу — дробильного комплексу, на який припадає до 70% витрат переробки та 30% споживання електроенергії, шляхом переходу на замкнутий цикл дроблення у 2–3 стадії та впровадження комп'ютеризованих систем на основі блочно-модульного принципу побудови машин. Продуктово-маркетингова стратегія фокусується на глибокій сегментації ринків Польщі, Чехії та Словаччини, а також на оптимізації товарної номенклатури й маневруванні в системі «цена-якість» за моделлю Ф. Котлера. Стратегія мотивації персоналу передбачає модернізацію системи матеріального стимулювання працівників дробильно-збагачувальних фабрик, орієнтовану на підвищення енергоефективності та дотримання жорстких нормативів якості.

Стратегія фінансування визначає оптимальну структуру капіталу комбінату для фінансового забезпечення модернізації, де розподіл ресурсів запропоновано здійснювати методом попарного зіставлення з оцінкою сукупних економічних ризиків через показник фінансового левериджу.

Ключовим практичним результатом роботи є обґрунтування інноваційно-технологічної стратегії модернізації дробильного переділу ПрАТ «ІнГЗК» шляхом впровадження автоматизованої системи замкнутого циклу подрібнення руди. Запропонований перехід на блочно-модульний принцип побудови дробильних машин у поєднанні з розробленою математичною моделлю керування процесом забезпечує радикальне зниження питомих енерговитрат та суттєве підвищення якісних характеристик залізорудного концентрату. Економічні розрахунки довели високу комерційну спроможність проекту: оптимізація технологічного процесу та підвищення конкурентоспроможності продукції забезпечують прямий прогнозований економічний ефект у розмірі 2,87 млн грн, що підтверджує доцільність та високу привабливість реалізації запропонованої інноваційної операції у практичній діяльності комбінату. Загалом, запропонована цілісна стратегічна модель забезпечує системність управлінських рішень, дозволяє стабілізувати експортний потенціал ПрАТ «ІнГЗК», знизити собівартість та гарантує довгострокову стійкість підприємства на міжнародній арені.