

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

магістра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 Менеджмент

«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»

(освітньо-професійна програма)

на тему: «Удосконалення управління інноваційними процесами на металургійному підприємстві»

Виконав: студент 2-го курсу,
групи МОБ-23м

_____ / Семенова А.А. /
(підпис)

Керівник

_____ / Мельнікова І.Є. /
(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

м. Кривий Ріг
2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

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

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

_____ (підпис)
«_____» _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
на магістерську кваліфікаційну роботу

Семенової Анастасії Андріївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи « Удосконалення управління інноваційними процесами на металургійному підприємстві»

керівник роботи Мельнікова І. Є., к.е.н., доцент

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

затвержені наказом вищого навчального закладу від «11» липня 2024 року № 639 с

2. Строк подання студентом роботи 05.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи матеріали періодичних видань щодо питань управління інноваційними процесами, статистична звітність виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», офіційний сайт підприємства, електронні ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1) КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНОГО РІВНЯ ПОТЕНЦІАЛА ПІДПРИЄМСТВА; 2) ОЦІНКА СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ ТА РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ, 3) ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ».

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

_____;

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Мельнікова І.Є., доцент	12.07.2024	23.10.2024
Розділ 2	Мельнікова І.Є., доцент	12.07.2024	20.11.2024
Розділ 3	Мельнікова І.Є., доцент	12.07.2024	05.12.2024
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	12.07.2024	13.12.2024

7. Дата видачі завдання 12.07.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент

_____ (підпис)

Семенова А.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Мельнікова І.Є.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на магістерську кваліфікаційну роботу студентки спеціальності
073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і бізнес-
адміністрування».

Семенової А.А. «Удосконалення управління інноваційними процесами на
металургійному підприємстві». – КНУ, 2024 р.

Магістерську кваліфікаційну роботу виконано на 65 сторінках, містить 16 таблиць,
20 рисунків. При підготовці роботи використано 32 літературних джерела.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи:

теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо
вдосконалення процесу управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства
Завдання дослідження:

Розглянути економічну природу управління інноваційною діяльністю; дослідити вплив
управління інноваційним потенціалом на підвищення ефективності діяльності
підприємств; розглянути концепцію управління інноваційним потенціалом
підприємства; надати загальну організаційно-економічну характеристику та оцінити
сучасний стан інноваційної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; дослідити
напрями інноваційної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та визначити
шляхи її удосконалення; оцінити організаційно-економічні умови реалізації методів
управління інноваційним потенціалом підприємств; розробити модель удосконалення
процесу управління інноваційним потенціалом підприємства; розрахувати економічну
ефективність механізму управління інноваційними процесами на ПАТ «АрселорМіттал
Кривий Ріг»

Об'єкт дослідження: інноваційна діяльність підприємства ПАТ «АрселорМіттал
Кривий Ріг»

Предмет дослідження: інноваційний потенціал з удосконалення процесу
безперервного лиття заготовлі.

Одержаний економічний ефект (ефективність): впровадження нових технологій
дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності продукції та отримати
конкурентну перевагу над світовими стандартами.

Ключові слова: інноваційна діяльність, модель, інноваційні процеси, металургійне
підприємство.

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНОГО РІВНЯ ПОТЕНЦІАЛА ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна природа управління інноваційною діяльністю

1.2. Вплив управління інноваційним потенціалом на підвищення ефективності діяльності підприємств

1.3. Концепція управління інноваційним потенціалом підприємства

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ ТА РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

2.2. Сучасний стан інноваційної діяльності на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

2.3. Дослідження напрямів інноваційної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та визначення шляхів її удосконалення

РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

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

3.2. Апробація моделі управління інноваційними процесами на основі інтегрованого показника потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

3.3. Економічна ефективність механізму управління інноваційними процесами на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Важливим завданням на сучасному етапі розвитку економіки України є вдосконалення управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах та організаціях. Тільки так можна досягти макроекономічної стабілізації та економічного зростання. Враховуючи сучасний стан української економіки, який характеризується кризовими явищами, низькою конкурентоспроможністю та несприйняттям інновацій підприємствами, ця проблема набуває все більшої актуальності. Однією з причин такої ситуації є недостатня увага вітчизняних підприємств до питання інновацій. Використання передових технологій є низьким у більшості галузей економіки, що призводить до науково-технічного відставання від рівня промислово розвинутих країн.

Разом з тим, інновації в ринкових умовах є основою для виробництва конкурентоспроможної продукції, зміцнення конкурентних позицій підприємств та підвищення ефективності виробництва.

Різним аспектам цієї проблеми присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, наприклад, М. Кондратьєва [7], П. Завліна [6], А. Казанцева [6], Ф. Ніксона [11] та інших. Однак багато аспектів цієї складної проблеми потребують подальшого теоретичного та практичного обґрунтування.

Актуальність теми. Одним з основних завдань сучасного етапу розвитку економіки України є подолання кризових явищ, розробка та застосування сучасних методів і форм управління інноваційною діяльністю, створення умов для їх активізації та підвищення ефективності.

Питання удосконалення процесу управління інноваційною діяльністю є недостатньо розробленими в наукових дослідженнях проблем впровадження інновацій на підприємствах.

Мета і задачі дослідження. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до обґрунтування поняття інноваційного потенціалу підприємства;
- виявити особливості управління інноваційною діяльністю на підприємстві

- розробити модель удосконалення процесу управління інноваційним потенціалом підприємства.

Об'єкт дослідження – інноваційна діяльність підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Предмет дослідження – інноваційний потенціал з удосконалення процесу безперервного лиття заготівлі.

Методи дослідження. Дослідження, проведені в магістерській роботі, базуються на наукових знаннях вітчизняних та зарубіжних вчених з питань удосконалення процесів управління інноваційним потенціалом, на законодавчих та нормативно-правових актах, що регулюють інноваційну діяльність в Україні, а також на офіційних статистичних даних підприємства.

У процесі дослідження використано такі наукові методи: логічного узагальнення, техніко-економічного аналізу та економіко-математичного моделювання.

Новизна одержаних результатів полягає в наступному:

- обґрунтовано необхідність застосування машин безперервного лиття заготовок;
- запропоновано впровадження інноваційного проекту безперервного розливання заготовки;

- розроблено економіко-математичну модель для обґрунтування необхідності запропонованої системи.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що їх використання сприятиме підвищенню ефективності іновацій в умовах господарської діяльності ПАТ «АМКР».

Особистий внесок. Усі результати, представлені у дипломній роботі, досліджено та одержано автором одноособово.

Структура й обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Повний обсяг дипломної роботи – _____ сторінок машинописного тексту, з них на _____ сторінках викладено _ додатки, на _____ сторінках – ___ таблиці, на __ сторінках – ___ рисунки, на __ сторінках – список використаних джерел з __ найменувань.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНОГО РІВНЯ ПОТЕНЦІАЛА ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна природа управління інноваційною діяльністю

Як зазначає А.П. Альгін, інноваційний менеджмент сьогодні є одним із напрямів стратегічного управління, що здійснюється на вищому корпоративному рівні. Його метою є визначення основних напрямів науково-технічної, виробничої та господарської діяльності підприємства за такими напрямками: розробка і впровадження нової продукції (послуг), технологій (інновацій); модернізація і вдосконалення продукції і технологій; подальший розвиток традиційної продукції. Усунення застарілої продукції, створення досконалої системи управління, фінансово-економічних механізмів.

Під інновацією ми розуміємо корисне використання нових технологій, видів продукції та послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, технічного, фінансового та комерційного характеру [132, с. 10-11].

А.В. Кондратьєв [101] і, зокрема, доктор філософії Йозеф Шумпетер [184] відіграють визначну роль у розвитку теорії інновацій. У своїй теорії великих ділових циклів Кондратьєв А.В. пов'язував перехід до нового циклу з хвилею винаходів та інновацій, розрізняючи час великих винаходів і час їх практичної реалізації (тобто технологічних інновацій).

Й. Шумпетер [185; 186] та Г. Менш - «Кластер - це сукупність базових інновацій (інтегрована система нових продуктів і технологій), сконцентрованих у певний період і в певному економічному просторі» - [39, с.18]. Я. ван Дейн [165] - висунув гіпотезу про те, що поява різних типів інновацій пов'язана з різними етапами соціально-економічного та науково-технічного розвитку, представленими у вигляді «довгої

хвилі». «Теорія довгих хвиль фокусується на вивченні довгострокових квазіперіодичних коливань». З цією метою Й. ван Дейн розробив типологію інновацій - «їх поділ на базові продукти (формування нових ринків), ті, що доповнюють продукт (розширення ринку в існуючих галузях)» - базові технології (основа великої технологічної системи) та ті, що доповнюють її технологічно. Залежно від напрямку дії розрізняють інновації, спрямовані на розширення, раціоналізацію або заміну. Поняття інноваційного кластера, яке використовується в сучасних «теоріях довгих хвиль», підлягає подальшій структуризації.

Н. Фрімен [194] запропонував категорії нового технологічного укладу (сукупність інновацій, пов'язаних спільною технологічною базою, поширення яких зачіпає багато секторів економіки) та технологічної революції (їх зміст у техніко-економічній парадигмі та поширення «довгих хвиль» економічних відносин, пов'язаних з цим рухом).

Протилежної точки зору дотримується Г. Фрімен [194], який вважає, що депресія скоріше уповільнює, ніж прискорює впровадження інновацій. Більш адекватним поясненням ролі депресії є її непрямий вплив. Депресія посилює соціальну напруженість і вимагає різних змін, що, в свою чергу, створює сприятливі можливості для організаційних інновацій. Останні створюють передумови для зміни технологічної структури економіки.

Тому, на думку Д. Фрімена, інтенсифікація інновацій відбувається в період відродження або буму. Н. В. Краснокутська визначає поняття «інноваційний потенціал» як «міру готовності підприємства» до досягнення цілей у сфері інноваційного розвитку [104].

О.Г. Поршнєв, З.П. Румянцева, М.О. Саломатін [166], В.М. Гунін [64] розкривають сутність досліджуваної категорії через зміст праці в інноваційній діяльності підприємства та характеризують інноваційний потенціал як міру готовності до реалізації інноваційного проекту або програми інноваційних перетворень та інноваційної діяльності.

Бусько І.Р., Дмитренко І.Є., Сущенко О.О. стверджують, що інноваційний потенціал визначається здатністю підприємства розробляти та реалізовувати інноваційні проекти [29]. Такої ж точки зору дотримується С. Ілляшенко, який підкреслює науково-технічну основу предмета та орієнтацію на споживача і характеризує інноваційний потенціал підприємства як здатність втілювати досягнення

науки і техніки в конкретну продукцію, здатну задовольнити потреби та вимоги підприємства і споживачів [93]. На думку О. Ніколаєва, інноваційний потенціал - це система факторів та умов, необхідних для здійснення інноваційного процесу. Інноваційний потенціал підприємства визначає завершальну частину виробничого циклу та його реальну потужність [133].

В. Ландик у складі інноваційного потенціалу виділяє організаційні, технічні, маркетингові та інші інноваційні можливості [109; 110]. Таким чином, різноманітність визначень категорії «інноваційний потенціал» свідчить про недостатню розробленість та наукову обґрунтованість цієї категорії, характеризуючи її як розгалужене та складне поняття [99; 125; 126; 127]. І. Р. Бусько, І. Є. Дмитренко, О. О. Сущенко поділяють думку, що категорії «ресурси» та «потенціал» не є тотожними, аргументуючи це тим, що ресурси існують незалежно від суб'єктів, а потенціал окремого підприємства або суспільства в цілому нерозривно пов'язаний із суб'єктами господарювання [29].

Така потреба зумовлена зростанням значення інновацій для розвитку економіки держави; значущістю суттєвих інноваційних змін в умовах переходу до постіндустріального суспільства; необхідністю вдосконалення організації та управління інноваційним процесом.

Для організації та стимулювання інноваційної діяльності держава використовує прямі та непрямі, фінансові та правові важелі впливу. Одним з основних інструментів української політики у сфері науки і технологій є цільове фінансування з державного та регіональних бюджетів. У нинішній ситуації бюджетні кошти дуже обмежені, а тому необхідно використовувати найпопулярніші у світі методи стимулювання інноваційної діяльності бізнесу: пільгове оподаткування, кредитування, амортизаційна політика та створення технопарків.

1.2. Вплив управління інноваційним потенціалом на підвищення ефективності діяльності підприємств

На думку І.О. Александрова, інноваційна політика держави спрямована на створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку та використання науково-технічного потенціалу, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва і реалізації нової конкурентоспроможної продукції.

І.О. Александров - «Інноваційна стратегія компаній орієнтована на розробку різноманітних інновацій. Ці інновації можуть зачіпати всі сфери діяльності компанії. Слід зазначити, що значні інновації в одній сфері діяльності зазвичай вимагають негайних змін у суміжних сферах, а іноді й повної перебудови організаційних структур управління. Тому підприємства йдуть на ризик, впроваджуючи новітні наукові розробки, нові продукти і технології, організацію управління та виробництва».

На думку В.В. Стаднік та М.А. Стаднік, децентралізація процесів прийняття рішень, низький ступінь формалізації та регламентації управління і здатність гнучких організаційних структур адаптуватися до мінливих викликів та умов позитивно впливають на інноваційний потенціал компаній [157].

Важлива роль стимулів у реалізації стратегії технічного розвитку компанії полягає у здатності стимулів впливати на поведінку учасників інноваційного процесу. Основною метою стимулювання інновацій є підвищення зацікавленості колективу в прискоренні практичної реалізації. Тому основний принцип фінансування полягає в тому, що рівень матеріального заохочення учасників інноваційної діяльності залежить від запланованого рівня прибутку та реалізації (продажу) цієї інновації.

Амітан В. вважав, що «інновації зазвичай призводять до швидкого і значного підвищення продуктивності праці. Технологічні інновації подібні до продуктових інновацій і мають ще більший економічний вплив, оскільки більша частина зростання продуктивності відбувається за рахунок удосконалення процесів. Оскільки технологічні інновації знижують виробничі витрати, а в майбутньому і ціни, виробники з більшими частками ринку отримують найбільшу вигоду від цих інновацій. Головною умовою прискорення впровадження інновацій та підвищення їх науково-технічного

рівня є широке використання математичного моделювання та сучасних комп'ютерних технологій.

І.Т. Балабанов вважає, що «матеріально-технічні ресурси формують матеріальну основу інноваційного потенціалу, визначають його техніко-технологічну базу і впливають на масштаби і темпи інноваційної діяльності. Формування інноваційного потенціалу може ускладнюватися труднощами в його отриманні. У наших умовах особливо важливо зосередитися на створенні нематеріальних інновацій, які дають змогу максимально ефективно використовувати наявні ресурси, нові матеріали та екологічно безпечні способи переробки відходів, які суспільство пропонує виробникам.

Таким чином, ресурсний підхід не є достатнім для визначення терміну «інноваційний потенціал», що реалізує удосконалення визначення цієї категорії. Природу інноваційного потенціалу слід розглядати як економічну категорію, що являє собою впорядковану систему понять, які підходять до сутності потенціалу на різних рівнях. При цьому дане поняття розкриває сукупність категорій, які є не первинними, а логічно пов'язаними, тобто супідрядними та послідовними, залежно від економічних відносин, які вони відображають. Це характеризує комплексність інноваційного потенціалу [100, с.109].

У сучасних умовах відбувається багато змін, які впливають на інноваційний потенціал і повинні враховуватися при управлінні його розвитком, а саме: диверсифікація ресурсів для досягнення інноваційних цілей, посилення функцій держави щодо мобілізації та ефективного використання інноваційних ресурсів, підвищення ролі імовірнісних факторів, які визначають спрямованість інноваційного потенціалу та ускладнюють зміст, структуру і динаміку ресурсної бази інноваційного розвитку суб'єктів господарювання. Слід також враховувати, що потенціал інноваційної діяльності має свої межі: функціональну (визначає якісний зміст потенціалу) та відтворювальну (вказує на межі його існування, за межами яких потенціал втрачає свої якості та властивості). Тому управління інноваційним потенціалом фірми має включати складові, наведені на рис. 1.1.

Тому вирішення питання інноваційного розвитку може зробити значний внесок у подолання негативних наслідків перехідного періоду. Інноваційний потенціал є передумовою та важливою складовою будь-якої інновації, тому кожен сектор бізнесу

повинен знати та розуміти теоретичні основи, моделі розвитку, структури, джерела зростання, методи оцінки та шляхи ефективного використання цього потенціалу. Добре знання цих тем дозволить вам об'єктивно оцінити свої здібності, відкрити для себе нові сфери інновацій та створити ефективну інноваційну стратегію.

Інноваційна політика - це складний і безризиковий процес, який визначається багатьма рамковими умовами: технічними, фінансовими, економічними та соціальними. Водночас усі розвинені країни намагаються створити чітку політику.

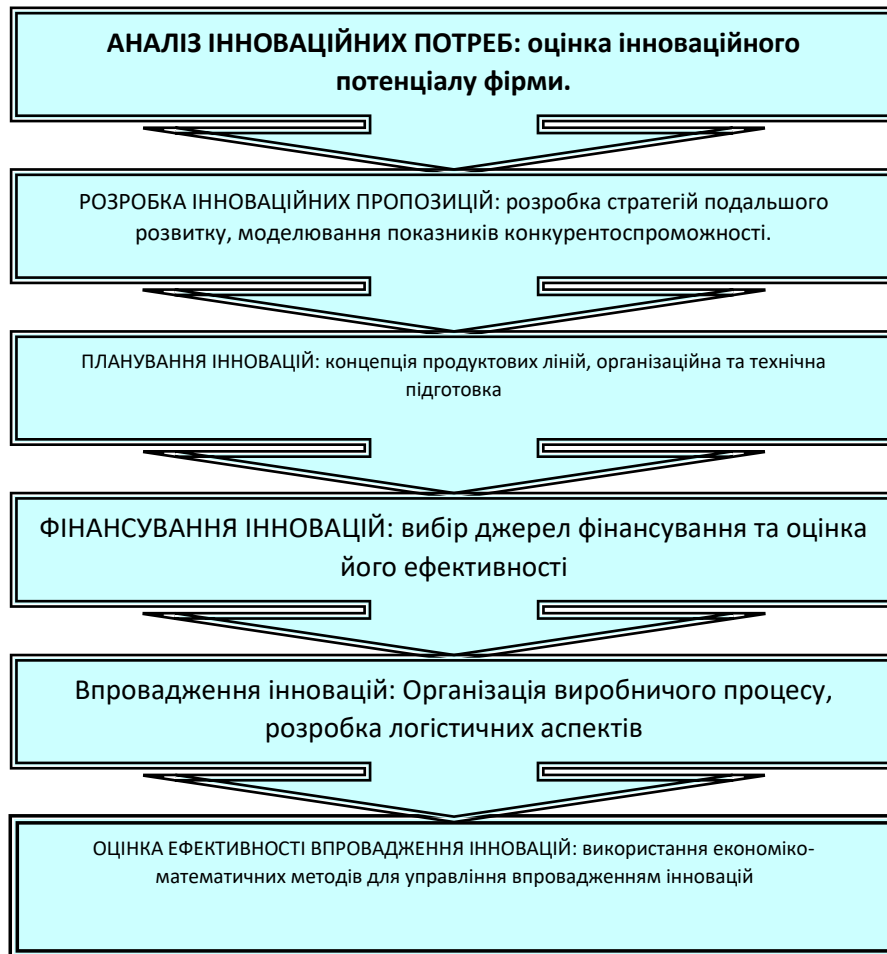


Рис. 1.1. Складові управління інноваційним потенціалом підприємств

Механізм реалізації інноваційної політики на регіональному рівні повинен забезпечувати виконання наступних функцій: стратегія інвестиційного планування, механізм формування конкурентних програм та відбір інноваційних пропозицій для реалізації.

Позитивним впливом розширення інноваційних проектів на економічну ситуацію в країні є можливе оздоровлення фінансової системи через неінфляційну емісію національної валюти. Нерівність у споживанні благ міцно вкоренилася в

українській економіці. Однією з причин цього є невідповідність між грошовою масою та товарною пропозицією. Поступове усунення цієї причини можливе через емісію національної валюти у формі інноваційних кредитів, що не суперечить суті інновацій, а саме створенню нових матеріальних цінностей, тобто нових цінностей, які потребують адекватного еквіваленту поповнення грошової маси. Однак такі заходи є ефективними лише за умови виключення можливості відтоку цих коштів у неформальний сектор економіки.

1.3. Концепція управління інноваційним потенціалом підприємства

Дослідження показало, що інноваційна політика має широкий спектр економічних інструментів, які можуть бути використані для управління інноваційними процесами як на макро-, так і на мікрорівні. Однак повноцінне використання цих інструментів потребує значних фінансових ресурсів. Основна проблема полягає в тому, щоб за певних обставин використовувати найбільш ефективні інструменти управління та орієнтуватися на наявні у суспільства ресурси. Тому регулювання інноваційної діяльності потребує розробки механізму моніторингу інноваційного потенціалу відповідно до ринкових змін. Механізм управління інноваційним потенціалом слід розглядати як функціональну модель і сукупність методів управління інноваціями на всіх рівнях корпоративного управління.

Результати аналізу процесу управління інноваційним потенціалом підприємств покладено в основу пропозиції про те, що управління інноваційним потенціалом на макrorівні має здійснюватися за такими напрямками: визначення та підтримка пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, що сприяють інноваційній активності. Діяльність підприємств захист прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності фінансова підтримка реалізації інноваційних проектів сприяння отриманню кредитів комерційними банками та іншими фінансовими установами для реалізації інноваційних проектів сучасна інноваційна інфраструктура безвідсоткові банківські кредити для винахідників-фізичних осіб створення венчурних інноваційних фондів, які користуються значними податковими пільгами зменшення державних патентних зборів для фізичних осіб-винахідників для сплати патентних зборів за

ресурсозберігаючі винаходи: реалізація права на акселерацію; специфікація обладнання; створення мережі технополісів, технопарків та інкубаторів.

Механізм управління інноваційним потенціалом на мікрорівні забезпечує розвиток інноваційних напрямів стратегічного планування. Метою є визначення основних напрямів науково-технічної діяльності підприємства за наступними напрямками: Розробка та впровадження інновацій, впровадження нових технологічних процесів при освоєнні нових видів продукції з метою вдосконалення використовуваної технології.

Таким чином, управління інноваціями - це системна, динамічна, планомірна і комплексна діяльність, спрямована на забезпечення стратегічної життєздатності компанії шляхом пошуку нових технічних рішень, проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт для технологічної підготовки до серійного виробництва нової продукції, позиціонування нової продукції на ринку шляхом постійного вдосконалення. Ефективність управління реалізацією обраної стратегії розвитку бізнесу визначається такими складовими інноваційного потенціалу: планування, фінансування, впровадження інновацій та аналіз ефективності впровадження інновацій. Концептуальна схема ефективності управління реалізацією стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Актуальність такого комплексного підходу визначається тим, що на багатьох підприємствах обсяг допоміжних робіт перевищує обсяг основних. Інноваційні програми та проекти повинні моделюватися в декількох варіантах, враховуючи прогнози змін ринкових умов [54, С.265-272].

Фінансування інновацій передбачає додавання ресурсів до програми або проекту, що включає не тільки грошові кошти, але й інші грошові інвестиції, включаючи основні та оборотні засоби, майно та нематеріальні активи, кредити, іпотеку та заставу, а також права користування землею. Інвестиційна діяльність підприємства повинна бути спрямована, з одного боку, на посилення позитивного впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства, а з іншого - на нарощування виробничого потенціалу. Інноваційні програми можуть фінансуватися за рахунок самофінансування, тобто власні кошти інвестора використовуються як джерело фінансування, або за рахунок використання зовнішніх та залучених коштів.

Впровадження інновацій залежить від конкретної ситуації, вихідних даних, умов та вимог до ефективної роботи логістичної системи компанії. Удосконалення та подальший розвиток ланцюгів поставок і виробничих процесів за рахунок використання сучасних методів логістики сприяє зниженню виробничих витрат на інновації. Виведення на ринок нових продуктів або впровадження нових технологій підвищує обізнаність компанії про потенційні невідповідності, які впливають на економічну ситуацію.

Аналіз ефективності інновацій дає можливість порівняти результати їх освоєння з витратами на розробку, виробництво та маркетинг і дозволяє керівництву компанії приймати рішення про доцільність нових розробок.

Ефективність інновації - це результуюча величина, що визначається здатністю інновації заощаджувати певну кількість трудових, матеріальних і фінансових ресурсів на одиницю творчої продукції, технічних систем і споруд [157, с.391].

А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд [163] розробили підходи до оцінки ринкових можливостей, систематизували характеристики зовнішнього середовища та характеристики компанії (SWOT-аналіз), які в різних комбінаціях дозволяють зробити висновки про перспективність обраних напрямів.

А. Алімов, Н. П. Гончарова, В. М. Новіков, П. Г. Пауза, Д. М. Черваньов, А. І. Яковлєв [59] запропонували підходи до управління асортиментом відповідно до концепції маркетингу, специфіки ринку інновацій в системі маркетингу.

А. П. Градов та Б. І. Кузін розробили матрицю, яка дає змогу визначити напрям господарської діяльності підприємства залежно від поєднання значень характеристик національних економічних свят і стратегічного потенціалу. Ними також запропоновано метод кількісної оцінки різних варіантів розвитку ринкових можливостей [159], який базується на поєднанні підходів І. Ансоффа, вищезгаданої матриці та методу попарного порівняння характеристик [68].

Як подальший розвиток методології І. Ансоффа, А.А. Томпсона та А.Д. Стрікленда, А.П. Дурович запропонував підхід, що дозволяє попередньо оцінити значущість ринкових можливостей і загроз для даної компанії з урахуванням ймовірності їх реалізації [76].

Механізми управління інноваційним потенціалом підприємств: механізм розробки, фінансування та реалізації інноваційних програм і проектів; механізм визначення цільових споживчих ринків; механізм використання інноваційного потенціалу підприємств для забезпечення прибутку бізнесу на кожному етапі реалізації інноваційних програм і проектів.

Висновки до розділу 1

На основі аналізу концептуальних засад управління інноваційним потенціалом підприємств можна зробити наступні висновки:

1) управлінні інноваційною діяльністю підприємств основна увага повинна бути зосереджена на розробці інноваційної стратегії та заходів з її реалізації. Особливістю сучасного етапу розвитку бізнес-інновацій є створення підрозділів, які поєднують дослідницькі та виробничі процеси.

2) управління інноваціями - це системна, динамічна, планомірна та комплексна діяльність, спрямована на забезпечення стратегічної життєздатності підприємства шляхом пошуку нових технологічних рішень за допомогою наукових досліджень і технологічних розробок, підготовки до серійного виробництва нової технологічної продукції, прийняття продукції на нові ринки за рахунок постійного вдосконалення технологій і підвищення конкурентоспроможності;

3) стратегічна здатність підприємства до використання свого інноваційного потенціалу повинна реалізовуватися через організаційно-управлінські заходи, спрямовані на створення цільових інноваційних програм і проектів шляхом поєднання скоординованих науково-технічних, виробничих, економічних та організаційних аспектів діяльності підприємства;

4) механізм управління інноваційним потенціалом підприємства складається з таких елементів: розробка інноваційних планів і програм; моніторинг ходу інноваційного розвитку та його реалізації з урахуванням проектів інноваційного розвитку; реалізація комплексної інноваційної політики; матеріально-технічне забезпечення інноваційного розвитку кваліфікованими кадрами; створення спеціальних робочих груп для комплексного вирішення інноваційних проблем від постановки інноваційного завдання до його реалізації.

5) ефективна діяльність підприємства значною мірою залежить від привабливості цільового ринку для реалізації його інноваційного потенціалу. Основними особливостями формування цільового ринку для реалізації інноваційного потенціалу підприємства в умовах ринкової трансформації економіки України є: детальний аналіз споживчого ринку та планування і організація виробництва інноваційної продукції на основі результатів аналізу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ ТА РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» - провідне гірничо-металургійне підприємство України, що входить до складу міжнародної групи компаній ArcelorMittal, провідного світового виробника сталі та одного з найбільших іноземних інвесторів в Україні. АМКР - металургійне підприємство повного циклу, що включає коксохімічне, гірничо-збагачувальне, агломераційне, сталеплавильне та прокатне виробництва.

Це історія поступового будівництва, введення в експлуатацію та освоєння високопродуктивних доменних печей, сталеплавильних і прокатних станів, а також розробка і створення унікального технічного обладнання та технологічних процесів.

16 червня 1931 року - Голова Верховної Ради Народних Комісарів Георгій Орджонікідзе підписав наказ про будівництво Криворізького металургійного комбінату. 7 листопада 1931 року - залито перші кубометри бетону для фундаменту першого промислового агрегату - доменної печі № 1. 3 серпня 1934 р. - задута перша доменна піч («Комсомолка») з комплексом енергетичних і ремонтних споруд. 4 серпня 1934 року - на доменній печі «Комсомолка» отримано перший чавун. Цей день вважається днем народження «Криворіжсталі».

Травень 1935 р. - задута доменна піч № 2. Січень 1936 року - отримано перший криворізький кокс.

Березень 1939 р. - задута доменна піч № 3. Серпень 1939 р. - виплавлено перші тонни криворізької сталі після введення в експлуатацію бесемерівського цеху.

1941р. - завершено будівництво найпотужнішого на той час зливкопрокатного цеху і розпочато випробування окремих механізмів заводу. У серпні 1941 року обладнання заводу частково демонтовано та евакуйовано до Нижнього Тагілу на Урал.

Повоєнна історія заводу фактично пов'язана з його другим народженням і постійним зростанням.

Перша доменна піч була відновлена в березні 1949р. У січні 1950р. видала чавун друга доменна піч, у вересні 1951р. - третя. Почали виробляти продукцію аглофабрика, ковальський, ремонтно-механічний та інші цехи. 1956р. - введений в експлуатацію первісток прокатного переділу на підприємстві - безперервний дрібносортовий стан "250-1", устаткування якого, як й інших 9 прокатних станів, було виготовлено і поставлено фірмою СКЕТ з Німеччини.

1957р.- введення в експлуатацію дротового стану "250-1" і спадкоємця довоєнного бесемерівського цеху - киснево-конвертерного цеху № 1. 1957р.- введення в експлуатацію доменної печі № 4 і цеху "Блюмінг-1" у складі блюмінга "1150" з відділенням нагрівальних колодязів і безперервно-заготівельним станом "730/500". 1958р. - зданий в експлуатацію Новокириворізький ГЗК, що пізніше увійшов до складу "Криворіжсталі".

1958р. - введений в експлуатацію безперервний дрібносортовий стан "250-2". 1959 р. - прийняті в роботу доменна піч №5 корисним об'ємом 2000 куб. метрів і безперервний дротовий стан "250-2".

1961р. - введені в експлуатацію доменна піч №6 корисним об'ємом 2000 куб. метрів, мартенівський цех з п'ятьма 650-тонними мартенівськими печами та безперервний дрібносортовий стан "250-3". 1962р. - отриманий перший чавун на доменній печі №7 корисним об'ємом 2000 куб. метрів.

1964р. - почали працювати цех "Блюмінг-2" у складі блюмінга "1300" з відділенням нагрівальних колодязів і безперервно-заготівельним станом "900/700/500", а також безперервний штрипсовий стан "300".

1966р. - прийняті в експлуатацію безперервні дрібносортові стани "250-4" і "250-5".

1967р. - задута доменна піч №8 корисним об'ємом 2700 куб. метрів.

1970р.- прийнятий в експлуатацію безперервний дротовий стан "250-3". 1971р. - введений у роботу комплекс киснево-конвертерного цеху № 2. 1973р. - прийняті в експлуатацію двохванний сталеплавильний агрегат №1 у мартенівському цеху (замість мартенівської печі №1), а також цех "Блюмінг-3" у складі блюмінга "1150" з

відділенням нагрівальних колодязів і безперервно-заготівельним станом "850/700/500". 1974р. - задута доменна піч №9 корисним об'ємом 5000 куб. метрів. 1977р. - введені в експлуатацію двохванний сталеплавильний агрегат № 6 у мартенівському цеху і комплекс безперервного дрібносортового стану "250-6".

1983р. - завод отримав статус комбінату.

1996р. - після реконструкції введений в експлуатацію дротовий стан "150-1" у СПЦ №1, який виробляє катанку, що відповідає вимогам міжнародних стандартів. 1997р. - введений в експлуатацію дрібносортово-дротовий стан "МП-250/150" у прокатному цеху № 3. 1999 г. - Закінчено шефмонтаж дротового стану МПС-250-6, на якому було встановлено обладнання фірми "SKET". 2001 р. - наказом Державного комітету промислової політики України від 19.04.2001р. №165 прийнято рішення про передачу частини основних фондів державного підприємства "Рудоуправління імені Кірова" Криворізькому державному гірничо-металургійному комбінату "Криворіжсталь" з метою створення на його базі шахтоуправління з підземного видобутку руди на правах структурного підрозділу комбінату.

Відповідно до рішення загальних зборів акціонерів від 14 червня 2007 року відбулося з'єднання 2-х наймогутніших підприємств, в результаті чого виникла корпорація і металургійне підприємство здобуло назву Відкрите Акціонерне Товариство "АрселорМіттал Кривий Ріг".

Підприємство займає площу 2200 га. Кількість будов та споруд – 4390. Загальна довжина залізничних коліїв 622,5 км, автодоріг – 180 км.

Основним видом діяльності компанії є виробництво та реалізація чорного металопрокату. Як і перед кожним підприємством, перед заводом стоїть завдання виробляти високоякісну металопродукцію, що відповідає міжнародним стандартам.

На сьогоднішній день завод є найбільшим підприємством в Україні, продукція якого призначена для постачання на внутрішній і зовнішній ринки металопрофілю для будівельної та машинобудівної галузей (катанка, арматурний прокат, арматурна сталь, круглий прокат).

Основними видами продукції являються:

- прокат арматурний гладкого профілю; по ДСТУ 3760-98 класу А 240С; по ВЗ 4449-97 класу 250;

- прокат арматурний періодичного профілю для залізобетонних конструкцій: по ДСТУ 3760-98 клас А 400С, А 500С, А 600С; клас А 800, А1000.

- прокат арматурний по ASTM A 615, Gr. 40, Gr. 60;

- прокат арматурний по BS 4449/1997, Gr. 460;

- прокат арматурний по DIN 488/1986; по BSt 5008;

- арматурний прокат високого зчеплення з бетоном по Туніському стандарту NT 26.05.(1983), Gr.40 Арматурний прокат типу "BAMBOO", по корейському стандарту KSD 3504-1988, Gr. SD 40, SD 50. Арматурний прокат по канадському стандарту CAN/CSA - G 30.18-M92 Gr.400W, 500W

-катанка 5,5-14,0 мм з вуглецевої сталі звичайної якості по ДСТУ 2770-94, марка сталі Ст.1 - Ст 3 кп/пс, та ASTM A 510 M, марка сталі SAE 1006 - 1022;

-катанка з низько вуглецевої і легованої сталі по ТУ 14-15-345-94, ТУ 14-15-346-94 (для виготовлення зварювального дроту), марка сталі СВ08, СВ08А, СВ08Г2С;

-катанка сталева канатна по ДСТУ 3683-98, марка сталі 50-70, по ASTM A510M, марка сталі SAE 1055-1075.

-прокат сортовий гарячекатаний з вуглецевої сталі; круглого профілю 10-30 мм; фасонний (кутовий рівнополичний) - 20x20x3; 20x20x4; 25x25x2,5; 25x25x3; 25x25x4; 30x30x2,5; 30x30x3; 30x30x4; 32x32x3; 32x32x4; 35x35x3; 35x35x4; 36x36x4; 36x36x6; 40x40x3; 40x40x4; 40x40x5; 40x40x6; 45x45x3; 45x45x4; 45x45x5.

-квадрат гарячекатаний 10x10 мм; 12x12 мм по ДСТУ 2591-88. Штаба сталева гарячекатана по ДСТУ 103-76, марка сталі Ст 3 пс, . шириною 20-75 мм, товщиною 4-10 мм;

- прокат з якісної конструкційної сталі для холодного видавлювання й висадження по ДСТУ 3684-98 5,5-18,0 мм.;

-заготівка гарячекатана з вуглецевої сталі по ТУ У В 27.1-00190319-1307-2003, розміри перетину (мм): 80x80, 125x125, 150x150.

Планується освоїти великий спектр марок сталі для гарячекатаних рулонів у новому конверторному цеху на установках піч-ковш, вакууматорі та розлити їх на безперервно - ливарних машинах с послідуочій прокаткою слябів на стані гарячекатаних рулонів. Рулони полоси будуть шириною від 900 до 2000 мм, а товщиною від 1,2 до 25 мм.

Якість металопродукції комбінату відповідає найвищим світовим стандартам і використовується в машинобудуванні, будівництві, автомобілебудуванні, суднобудуванні та багатьох інших галузях. Продукція комбінату виготовляється у повній відповідності до стандартів виробництва металопрокату, сертифікованих міжнародною сертифікаційною організацією TNO. Завод має сертифікат якості ISO 9002 (єдиний в галузі в Україні).

Для визначення змін у господарській діяльності ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг” у період з 2019 по 2023 роки використаємо аналіз тенденцій розвитку, враховуючи, що 2019 рік – базовий.

Таблиця 2.1

Аналіз діяльності ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг” за основними показниками за 2019 – 2023 роки, тис. грн.

Показники	2019		2020		2021		2022		2023	
	Знач.	%	Знач.	%	Знач.	%	Знач.	%	Знач.	%
Виторг	6216680	100	6651053	110,4	6988572	117,0	7766669	151,6	17521171	205,6
Собівартість	3244562	100	4292454	128,5	4996284	135,9	5328878	163,2	7929892	207,2
Прибуток	1486574	100	1254781	75,8	1281581	85,7	2274058	139,8	3369957	213,7

Як правило, якщо вищі показники обсягу виробництва і реалізації продукції, робіт, послуг і нижча їх собівартість, то вища прибутковість підприємства, що позитивно впливає на його фінансовий стан. Отже, з даних таблиці 2.1 видно, що рівень виторгу від реалізації у 2023р. збільшився у 2,056 рази порівняно з 2019р. Така ж сама тенденція до збільшення спостерігається у показниках собівартості продукції та прибутку, отриманого від її реалізації.

Надалі проаналізуємо майно підприємства ПАТ „АрселорМіттал Кривий Ріг”, досліджуючи абсолютні показники в динаміці за 2019 – 2023 рр. (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Абсолютні показники балансу ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг”, тис. грн.

№	Назва показника	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р
1	Вартість майна підприємства	4946937	4805571	5014939	5226588	6547362
2	Дебіторська заборгованість	985487	886242	1170501	565996	782681
3	Кредиторська заборгованість	1152032	867043	734759	577435	624595

У період 2019-2023 років вартість активів компанії стабільно зростала, а порівняння показників дебіторської заборгованості за 2022 та 2023 роки показує, що зростання цих показників є негативною тенденцією.

Таблиця 2.3

Показники оцінки майнового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
у 2019-2023рр., тис. грн.

Назва показника	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.
Робочий капітал	184420	465865	725646	1149117	2501794
Частка власних оборотних коштів	0,101	0,259	0,396	0,642	0,426
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,592	0,586	0,597	0,598	0,869
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,408	0,413	0,403	0,402	0,131

Частка оборотного капіталу стабільно зростає протягом багатьох років, що дозволяє «АрселорМіттал Кривий Ріг» вільно розпоряджатися власними фінансовими ресурсами для розширення та інвестування. Зменшення частки власного оборотного капіталу свідчить про фінансову нестабільність компанії.

Знос основних засобів збільшувався з року в рік протягом аналізованого періоду, в той час як коефіцієнт зносу основних засобів зменшувався. Ці дані свідчать про негативну тенденцію, але підприємство має намір здійснювати інвестиційну діяльність та технічне переоснащення.

Аналіз звіту про фінансові результати передбачає розрахунок рентабельності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» шляхом ділення прибутку на наступні показники: Виручка, Активи та Власний капітал. Для розрахунку цих показників використовуються наступні показники (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Динаміка показників чистого прибутку та чистої реалізації комбінату за 2019-2023
рр

Назва показника	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.
Чистий прибуток, тис. грн.	1 088 619	764 959	528 132	890 879	2012637
Чиста реалізація, тис. грн.	4 838 136	5 421 485	5 825 865	7 987 936	10679849

Динаміка показників рентабельності підприємства

Назва показника	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.
Рентабельність активів %	28,127	28,907	17,378	31,485	46,543
Рентабельність власного капіталу%	68,452	38,831	24,314	47,719	56,587
Рентабельність продажу%	30,146	20,517	21,956	37,533	41,386
Рентабельність продукції %	44,337	26,018	27,975	37,194	45,793
Чиста рентабельність підприємства %	26,055	15,914	10,350	17,182	36,934
Коефіцієнт оборотності активів %	1,174	2,132	2,194	3,487	3,211

Рентабельність активів у 2023 році склала 46,033%, що на 14,908% більше, ніж у 2022 році. Рентабельність власного капіталу показує, що компанія отримала 53,587 копійки на 1 грн інвестованого власного капіталу. Показник рентабельності продукції показує, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» отримує 75,743 копійки з 1 грн, інвестованої в реалізовану продукцію в 2023 році. Коефіцієнт оборотності активів з кожним роком зростає, що свідчить про більш ефективне використання активів підприємства. Проаналізуємо показники ліквідності та платоспроможності шляхом розрахунку оборотних активів на основі фрагментів балансу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період з 2019 по 2023 роки.

Таблиця 2.6

Оборотні активи ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг” за 2019 – 2023 рр.

Найменування активів	Значення показника, тис. грн.				
	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.
Запаси	725590	875513	811802	721725	1288428
Векселі отримані	6922	9783	0	0	0
Дебіторська заборгованість за товари	729782	674992	654420	5754	267476
Дебіторська заборгованість за розрахунками	556419	476595	645029	389965	566724
Інша поточна дебіторська заборгованість	63787	65791	85962	173484	82689
Поточні фінансові інвестиції	0	479	49	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти	64398	3502	15453	492953	1122535
Інші оборотні активи	44542	27348	34579	31312	53431
Усього за розділом II	2819698	1821267	1832174	1788978	3742645
III Витрати майбутніх періодів	1150	1294	991	2200	2673

Таблиця 2.7

Поточні зобов'язання ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг” за 2019 – 2023 рр.

Найменування поточних зобов'язань	Значення показника, тис. грн.				
	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.
Усього за розділом IV (поточні зобов'язання)	1636278	1335412	1204528	649829	642851
V. Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	8944
Разом поточних зобов'язань	1637278	1335442	1124528	679829	759195

Таблиця .2.8

Показники ліквідності ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг” 2019-2023 рр.

Назва показника	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.
Коефіцієнт покриття	2,113	1,360	1,668	3,799	4,924
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,669	1,694	1,312	2,699	2,984
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0719	2,003	1,014	1,767	3,695
Робочий капітал	185420	467765	725656	1149357	2535794
Частка оборотних засобів в активах	1,400	1,375	2,366	1,349	1,482

У 2023 році коефіцієнт покриття не лише відповідає нормативному значенню показника (= 2), а й навіть перевищує його, а це означає, що підприємство має кошти для вчасного погашення своїх боргів. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2023 році також відповідає нормативному значенню (>1). Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань можна погасити негайно.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами показує, що компанія не тільки здатна погасити свої поточні борги, але й має фінансові ресурси для розширення діяльності та здійснення інвестицій.

Темп приросту власного капіталу використовується для аналізу стійкості економічного зростання. Зростання цього показника залежить від низки факторів: Реінвестування прибутку, рентабельність продажів, коефіцієнт покриття та співвідношення боргу до власного капіталу. Вплив цих факторів можна проаналізувати за допомогою наступної моделі сталого зростання:

$$TR = (RG / PE) * (PE / OP) * (OP / WO) * (WO / OP) * (OP / CG) * (CG / WC), \text{ де}$$

TR - темп зростання власного капіталу;

РіП – реінвестований прибуток;

ЧП – чистий прибуток;

ОП – обсяг продаж;

ВО – власні оборотні засоби;

ОЗ – оборотні засоби;

КЗ – короткострокова заборгованість;

ВК – власний капітал.

Для ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг” ці показники за 2019 – 2023 рр. зведені в таблицю 2.9:

Таблиця 2.9

Показники	2019р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Реінвестований прибуток, тис. грн.	1199419	763959	521032	872879	2212610
Чистий прибуток, тис. грн.	1199619	764959	586132	830879	2412610
Обсяг продаж, тис. грн.	4928036	5479435	5837865	7531236	12099849
Власні оборотні засоби, тис. грн.	284420	472865	724646	1249117	2521794
Оборотні засоби, тис. грн.	1889698	1951267	1830172	1548946	3143645
Короткострокова заборгованість, тис. грн.	2635278	1535402	1204528	739829	642851
Власний капітал, тис. грн.	2548557	3623296	4851658	4586747	5874567

Проаналізуємо фінансову стійкість ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг” у 2016–2020 рр. із використанням показників таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Показники фінансової стійкості ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг” у 2019–2023 рр.

№ п/п	Назва показника	Значення показника					Норматив
		2019р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
1.	Коефіцієнт автономії	0,638	0,722	1,775	0,835	1,900	>0,51
2.	Коефіцієнт фінансової залежності	1,957	2,404	2,289	1,243	1,211	-
3.	Коефіцієнт маневреності власних засобів	-0,213	1,123	0,282	2,256	1,425	-
4.	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,085	0,336	1,187	1,256	0,726	>0,56
5.	Коефіцієнт фінансової стабільності	1,267	2,576	3,656	7,312	9,381	>1
6.	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	1,857	1,404	1,289	2,145	1,109	-
7.	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,639	1,712	0,875	0,975	0,920	-
8.	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	1,561	0,27	3,224	0,145	0,198	-

Коефіцієнт автономії постійно збільшується, що є позитивною тенденцією і свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Збільшення маневреності капіталу є плюсом у діяльності підприємства. Коефіцієнт

концентрації власного капіталу збільшився з 1,539 у 2019р до 1,90 у 2023р, що дозволяє ПАТ“АрселорМіттал Кривий Ріг” виконувати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних коштів, тобто незалежність його функціонування від позикових коштів.

В умовах обмеженості ресурсів підприємствам постійно доводиться обирати оптимальні співвідношення між набором економічних ресурсів та обсягами виробництва. Передумовою такого вибору повинно бути проведення аналізу ділової активності.

Таблиця 2.11

Основні виробничі показники 2023 р., млн тонн

Вид продукції	Факт 2023	Факт 2022	% (в порівнянні з 2022)
Чавун	1,6	1,7	92,9
Сталь	1,1	1,3	81,6
Прокат	0,8	1,2	80,9
Кокс (6% волог.)	0,8	1,2	79,8
Концентрат	4,5	4,6	100,5
Видобуток руди	11,5	11,7	98,9

У 2023 році ПАТ «АМКР» скоротив виробництво сталі на 18,5% до 1 млн тонн порівняно з попереднім роком. Комбінат скоротив виробництво чавуну на 7,2% порівняно з попереднім роком - до 1,5 млн тонн. Виробництво прокату склало 0,9 млн тонн і було на 19,2% нижче за показник попереднього року в 2022 році.

У квітні 2024 року ПАТ «АМКР» відновив роботу доменної печі та майже подвоїв виробництво сталі та прокату. Порівняно з квітнем 2023 року виробництво сталі зросло на 90% (з 86 000 до 163 000 тонн), а виробництво прокату - на 95% (з 78 000 до 152 000 тонн).

Основні показники оцінки ділової активності ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг” у 2019 – 2023 рр. наведені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Основні показники оцінки ділової активності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у
2019 – 2023 рр.

№ п/ п	Назва показника	Значення показника				
		2019р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р
1.	Сума продажу продукції	4828236	5621435	5917865	7534936	11199549
2.	Прибуток від продажу продукції	1683474	2124781	2271581	2274058	3269957
3.	Частка прибутку від реалізації в загальній сумі прибутку	0,799545	1,241463	1,595341	1,325526	0,847109
Ефективність використання основних засобів						
4.	Фондовіддача	0,831195	1,848419	0,898275	1,137423	3,859
5.	Фондомісткість	0,954784	1,944587	0,932583	1,28311	2,259
Ефективність використання оборотних засобів						
6.	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	3,261169	2,992753	3,212582	4,26187	4,132
7.	Тривалість обороту оборотних засобів	121,8613	132,04	113,98	87,79	89,99
8.	Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	7,599124	6,854664	7,32693	12,65835	14,298
9.	Тривалість обороту виробничих запасів	48,59	54,24	49,96	34,26	26,542
10.	Коефіцієнт оборотності засобів в розрахунках	6,922679	5,879523	5,919379	9,295313	22,342
11.	Тривалість обороту засобів в розрахунках	65,30	63,25	61,76	49,65	29,173
12.	Тривалість погашення дебіторської заборгованості	32,18	28,28	28,82	9,49	7,336
13.	Тривалість операційного циклу	113,38	127,19	121,51	73,81	75,115
Ефективність використання капіталу в цілому						
14.	Коефіцієнт оборотності майна	1,188566	1,131887	1,774296	1,587133	2,752
15.	Тривалість обороту майна	312,66	322,59	325,62	245,45	218,326
16.	Коефіцієнт завантаженості майна	0,87875	1,883543	1,837313	1,672435	1,671

У 2021 році коефіцієнт оборотності оборотного капіталу зменшився на 24 обороти порівняно з 2023 роком, що є позитивною тенденцією. Також зменшився період погашення дебіторської заборгованості на 23 дні порівняно з аналогічним показником 2019 року, що свідчить про скорочення періоду, протягом якого дебіторська заборгованість клієнтів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» конвертується в грошові кошти.

Таким чином, ефект, досягнутий за рахунок прискорення продажів, в першу чергу відображається в збільшенні обсягів виробництва без залучення додаткового фінансування. Крім того, прискорення оборотності капіталу призводить до збільшення загального прибутку. Тому, здійснюючи свою господарську діяльність, ПАТ

«АрселорМіттал Кривий Ріг» повинен прагнути не тільки до прискорення оборотності капіталу, але й до максимізації його віддачі.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має повний виробничий цикл з виробничими потужностями, розрахованими на виробництво понад 6 млн тонн сталі, понад 5 млн тонн прокату та понад 5,5 млн. тонн чавуну на рік. Компанія також є найбільшим роботодавцем з більш ніж 20 000 робочих місць.

Чистий дохід ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022 році склав 62,4 млрд грн (проти 68,0 млрд грн у 2021 році). Чистий збиток - 2,3 млрд грн (проти 9,5 млрд грн чистого прибутку в 2021 році). У 2023 році комбінат видобув 24,5 млн тонн руди, виробив 2,8 млн тонн коксу, 9,8 млн тонн концентрату, 9,8 млн тонн агломерату, 5,3 млн тонн чавуну, 5,3 млн тонн сталі та 4,7 млн тонн прокату. Чистий збиток металургійного комбінату в 2019 році був спричинений значним падінням світових цін на сталь у поєднанні зі зростанням основних витрат компанії (підвищенням залізничних тарифів і цін на енергоносії, а також збільшенням екологічного податку, орендної плати за землю та заробітної плати). Криза та зниження попиту на світових ринках сталі вплинули на обсяги виробництва всіх основних видів металопродукції.

Незважаючи на це, «АрселорМіттал Кривий Ріг» не зупинив заплановану програму модернізації 2020-2027 р. та інвестував у розвиток виробництва 415,4 млн доларів США. З цієї суми операційні витрати склали 116 млн доларів США, а капітальні - 299,4 млн доларів США. Найважливіші інвестиційні проекти включають модернізацію дрібносортового стану 250-4 (інвестиції понад 60 млн доларів США), будівництво двох нових ліній безперервного лиття заготовок (понад 160 млн доларів США) і реконструкцію агломераційного цеху № 2 (170 млн доларів США). Крім того, у 2023 році компанія продовжила модернізацію обладнання в гірничодобувному дивізіоні, провела капітальні та поточні ремонти об'єктів і профінансувала заходи зі зниження впливу на навколишнє середовище.

2.2. Сучасний стан інноваційної діяльності на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Металургійна продукція відіграє важливу роль у зовнішній торгівлі України: у 2023 році експорт чорних металів та виробів з них (за винятком продукції гірничодобувної промисловості) становив близько 20 % від загального обсягу українського експорту [64]. Більше половини українського виробництва йде на експорт. У 2022 році частка експорту у виробництві досягла 62 %. Низький рівень внутрішнього споживання сталі збільшує залежність компанії від світового ринку чорних металів.

Компанія постачає металопродукцію на Близький Схід, в Європу, Африку, Алжир, ЄС, Східну Європу та на внутрішній ринок. В основному компанія виробляє металопродукцію для будівельної галузі, включаючи арматуру, катанку, прокат і заготовку (85% від загального обсягу виробництва). Компанія виробляє понад 130 видів арматурної сталі, 50 видів катанки та прокату і щороку розробляє нові види продукції.

Група використовує як прямі, так і непрямі канали збуту для реалізації металопродукату. Прямий канал використовується для продажу металопродукату кінцевим споживачам, тоді як непрямий канал використовується для продажу через торгові компанії, коли доступ до кінцевих споживачів на певному експортному ринку ускладнений. ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» працює в 60 країнах світу. В Україні компанія має 10 складів з готовою металопродукцією.

За даними 2023 року основна частка продажу продукції на експорт – країни Близького Сходу (33%), Північної і Західної Африки (17%), Латинської Америки (9%), Європи (7%). Наразі продовжують діяти запроваджені в минулому році захисні мита США, Єгиптом, запроваджені захисні мита з боку Туреччини – на арматуру і катанку, що значно обмежило обсяги збуту металопродукції на ці ринки.



Рис. 2.1. Пріоритетні напрямки експорту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» 2023р.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» щорічно проводить сертифікацію своєї продукції. Наразі підприємство має сертифікати на відповідність арматурного, сортового і фасонного прокату вимогам національних стандартів низки країн: Великобританії, Румунії, Франції, Болгарії, Італії, Німеччини, Індії, Об'єднаних Арабських Еміратів та інших країн-споживачів.

Таблиця 2.13

Сучасний стан інноваційної діяльності металопродукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Найменування	Клас	Стандарт
Прокат арматурний гладкого профілю	A240C, AI(A240), STAS 438/1 -89; 0B37 та ін.	ГОСТ 5781-8
Прокат арматурний періодичного профілю	A400C - A1000; AIII(A400) - AVI(A1000); A400C, A500C; S500 та 5800; Gr40, Gr60, Gr75; 460B, B500B та B500C; B500B; PC52; B450C; Fe415, Fe415D, Fe500, Fe500D, Fe550, Fe550D та Fe600;	за міждержавним стандартом за стандартами Америки за стандартами Великобританії за стандартами Німеччини за стандартом Румунії за стандартом Італії за стандартом Індії
Катанка 5,5-14,0 мм з вуглецевої сталі звичайної якості	зі сталі марок Ст1 - Ст3 кп/пс, та ASTM A510M зі сталі марок SAE1006 - SAE1022 та ін.	
Катанка з низьковуглецевої і легованої сталі	зі сталі марок Св08, Св08А, Св08Г2С	ТУ І 4-15-345-94, ТУ 14- І 5-346-94
Катанка сталева канатна	зі сталі марок 50-70, та ASTM A510M зі сталі марок SAE 1055-1075 та ін.	за міждержавним стандартом
Прокат сортовий гарячекатаний з вуглецевих та легованих марок сталі	круглого профілю діаметром 10*32 мм; квадратного профілю зі стороною 10*22 мм; шестигранного профілю 17*27 мм; прокат штабовий шириною 20*75 мм та товщиною 4*10 мм; кутики сталеві зі стороною 20*45 мм	за міждержавним стандартом
Заготівка гарячекатана з вуглецевої сталі	розміри перетину (мм): 80*80, 125*125 (130*130) та 150* 150	ТУ У 27.1-00190319-1307-2003
Заготівка безперервнолита	розміри перетину (мм): 150*150	- за міждержавним стандартом

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» постачає широкий спектр металопродукату на зовнішні ринки. Загалом підприємство виробляє понад 130 видів арматурної сталі, 50 видів катанки та іншого прокату і щороку освоює нові види продукції. Металопродукція, що випускається підприємством, відповідає міжнародним стандартам, а окремі її види мають міжнародну сертифікацію та високу конкурентоспроможність завдяки високій якості, яка відповідає міжнародним стандартам BS4449:1997 та BS 4449:2005, SR 4381:2012 та ST 00911. З огляду на

предмет дослідження, необхідно також оцінити ефективність експорту металопродукції аналізованого підприємства.

2.3. Дослідження напрямів інноваційної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та визначення шляхів її удосконалення

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є експортно-орієнтованою компанією, доходи якої значною мірою формуються за рахунок експорту металопродукції на зовнішні ринки. Інноваційна активність аналізованого підприємства дозволяє йому виробляти значну кількість продукції, яка перевищує попит на національному рівні і не може бути повністю реалізована. З цієї точки зору, успішна діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» залежить від ефективності експорту, на який припадає до 80% загальної виручки.

З іншого боку, економічна діяльність за кордоном для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», як і для будь-якої іншої компанії, є досить ризикованою. Компанії доводиться враховувати національні аспекти інвестиційних проектів, вивчати та аналізувати міжнародну ринкову кон'юнктуру, налагоджувати контакти з партнерами в різних країнах і т.д. Будь-які негативні зміни на світовому ринку сталі позначаються на доходах і прибутках відповідної компанії.

У рамках програми модернізації, запланованої на 2020-2027 роки, група інвестує у розвиток виробництва 415,4 млн доларів США. З них операційні витрати складуть 116 млн доларів США, а інвестиції - 299,4 млн доларів США. Основні інвестиційні проекти включають модернізацію дрібносортового стану 250-4 (інвестиції понад 60 млн доларів США), будівництво двох нових машин безперервного лиття заготовки (понад 160 млн доларів США) і реконструкцію аглоцеху №2 (170 млн доларів США). У 2019 році компанія також продовжила модернізацію обладнання в Гірничодобувному дивізіоні, проведення капітальних і поточних ремонтів обладнання та фінансування заходів з охорони навколишнього середовища.

Дані про експортну діяльність «АрселорМіттал Кривий Ріг» дозволяють оцінити ефективність експорту сталі. Динаміка зміни вартісних обсягів експорту демонструє чітку тенденцію до зниження. Так, обсяг у 2021 році зменшився на 11,75% порівняно з 2020 роком і на 9,07% у 2023 році. Відповідно, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за

останні три роки суттєво скоротив обсяги експорту, що є негативним і свідчить про проблеми зі збутом продукції підприємства на міжнародних ринках. Основними причинами зниження експорту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є:

- підвищення імпортних мит на міжнародних ринках сталі;
- експортні обмеження на окремих міжнародних ринках сталі, зокрема в Туреччині, Канада, США;
- загальне зниження попиту на металопродукцію;
- штучне заниження цін на металопродукцію деякими виробниками, зокрема з Китаю.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» виявився не готовим до цих змін на міжнародному ринку сталі, в результаті чого компанія прогнала своїм основним конкурентам з Китаю, Туреччини та США. Це безпосередньо вплинуло на показники зовнішньої торгівлі компанії.

Географію експорту сталевих продукції товариства представимо на рис. 2.2.

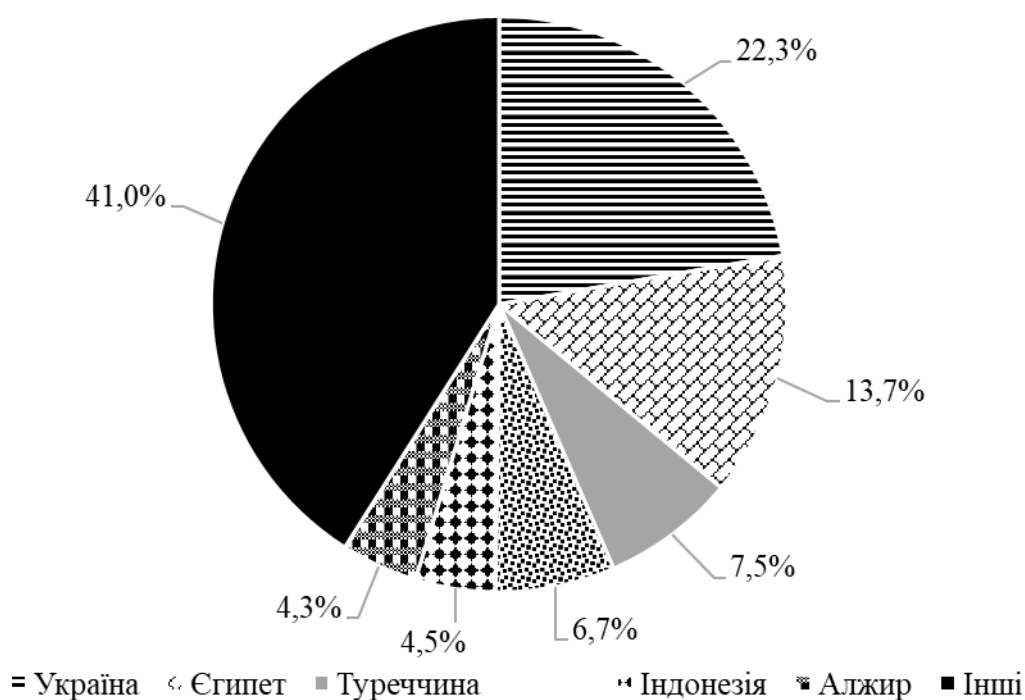


Рис. 2.2. Географія експорту сталевих продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за країнами, %

Варто зазначити, що Єгипет, Туреччина та Канада вже почали слідувати практиці США і запроваджують обмежувальні заходи щодо експорту сталі до цих країн з 2023 року. Це було зроблено з метою оздоровлення власної металургійної галузі та допомоги

вітчизняним виробникам сталі. Отже, «АрселорМіттал Кривий Ріг» вживатиме аналогічних заходів у найближчі роки. Все це вимагає від компанії переорієнтації експортної діяльності на інші ринки. У довгостроковій перспективі традиційні міжнародні ринки стануть нецікавими для «АрселорМіттал Кривий Ріг» і матимуть низьку ємність.

Загальний висновок про прибутковість експорту сталі «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна зробити, розрахувавши низку показників. У таблиці 2.15 наведено показники ефективності експорту сталі «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Таблиця 2.15

Показники ефективності напрямків інноваційної діяльності

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023р.	Абсолютне відхилення		Темп зростання, %	
				2022/2021	2023/2021	2022/2021	2023/2022
Надходження від експорту, тис. грн.	49477222	43874467	39886678	-5843755	-3986827	-12,79	-9,97
Собівартість реалізованої продукції на експорт, тис. грн.	82566567	44987557	35524945	-4779210	-4365612	8,73	-12,72
Витрати на здійснення ЗЕД (транспортні, маркетингові тощо), тис. грн.	2287555	9847588	3237994	2585833	565994	143,75	36,89
Загальні витрати пов'язані з експортом, тис. грн.	43759922	45455245	39855637	-1199587	-3899598	-3,94	-10,93
Рентабельність експорту, %	33,31	3,84	3,56	-22,49	-2,16	-98,83	-9,67
Економічний ефект експорту, тис. грн.	5842780	1198879	1931913	-4659778	-268309	-89,45	-15,99

Наведені вище дані свідчать про зниження експортної виручки, особливо у 2019-2022 роках, яка впала з 49576222 тис. грн до 39786650 тис. грн. Водночас виробничі витрати зменшилися, але це слід розглядати як негативну тенденцію. Зменшення виробничих витрат відбулося на тлі зменшення загальної суми експортної виручки та обсягів реалізації на міжнародному ринку.

У 2020 році ці витрати становили 118 7555 тис. грн, у 2021 році - 15 80022 тис. грн, тобто 133% або 465 904 тис. грн. Причин для цього є декілька. Насамперед загальне підвищення тарифів на залізничні та морські перевезення металопродукції. На цьому тлі ціни навіть не залишилися на рівні 2020 року, а неухильно знижувалися через надлишок пропозиції металопродукції на міжнародному ринку та демпінгові ціни. В останньому досягли успіху китайські виробники сталі.

У 2020 році рентабельність експорту становила 13,31%, у 2021 році вона впала до 2,82%, а в звітному році - 2,66%. Експорт металопродукції мав значно менший вплив на «АрселорМіттал Кривий Ріг». Так, економічний ефект від експорту компанії в 2020-2022 роках знизився з 582 100 тис. грн до 103 013 тис. грн.

На основі цього аналізу можна зробити висновок, що експорт сталі для «АрселорМіттал Кривий Ріг» є однозначно прибутковим бізнесом. Водночас ефективність експорту сталі на міжнародні ринки значно знизилася в період з 2020 по 2022 рр. Чистий прибуток «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструє синусоїдальний тренд. У 2021 році він досягне 9509174 тис. грн, у 2021 році суттєво зменшиться, і компанія замість прибутку у звітному році отримає чистий збиток. Оскільки досліджуване підприємство отримує основний дохід від експорту, можна стверджувати, що зменшення прибутку у 2021 році пов'язане з несприятливою кон'юнктурою на міжнародному ринку сталі. Як наслідок, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не змогло досягти тих значних доходів, яких досягло раніше. На думку аналітиків Всесвітньої асоціації виробників сталі, ситуація на міжнародному ринку

сталі продовжить погіршуватися в найближчі роки, а конкуренція за вільні ринкові ресурси буде посилюватися. У зв'язку з цим ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» повинен буде знайти способи впоратися з поточною ситуацією і підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку сталі.

Основні ризики зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

- залежність від кон'юнктури міжнародного ринку сталі;
- зміна валютних курсів та девальвація національної валюти;
- погіршення споживчих настроїв;
- економічна криза в Україні;
- обмежувальні експортні квоти в окремі країни, які є основними імпортерами продукції компанії;
- сировинні проблеми, пов'язані з триваючою політичною і військовою кризою в східній частині України.

Як наслідок, «АрселорМіттал Кривий Ріг» не може отримати значні обсяги залізної руди, яка є ключовим компонентом у виробництві сталі, тощо. Тому компанія змушена вести свій бізнес з урахуванням ситуації на світовому ринку сталі та екологічних ризиків. Цілісний погляд на навколишнє середовище є основою стабільного суспільства.

Аналіз показує, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» сильно залежить від експорту. На внутрішньому ринку України немає значного попиту на металопродукцію. Лише близько 22% продукції продається на внутрішньому ринку, а решта експортується. Зниження експорту має значний вплив на рентабельність аналізованої компанії та зменшує її прибутки. Наприклад, у 2022 році «АрселорМіттал Кривий Ріг» зафіксував чистий збиток у розмірі 226 3623 тис. грн замість прибутку. Це сталося через різке скорочення експорту металопродукції компанією, що перебуває під перевіркою. Попит на металопродукцію знизився на таких ключових ринках, як Туреччина, Єгипет,

США, Канада, Індонезія та Алжир експорт сталі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

У період з 2020 по 2022 рік вона впала з 13,31% до 2,66%. Експортні прибутки та доходи досліджуваного підприємства суттєво зменшилися. Тому ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має вжити заходів для підвищення ефективності експорту сталі в найближчі роки. Це є головною умовою успіху досліджуваного підприємства.

Висновки до розділу 2:

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з найбільших виробників сталевого прокату в Україні, спеціалізується на виробництві сортового прокату, особливо арматури та катанки із звичайних та низьколегованих марок сталі, а також виробляє агломерат, концентрат, кокс, чавун, сталеві, сортові та фасонні вироби.

У 2020-2023 рр. спостерігаємо зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на 41 897 тис. грн. або на 56,68% та збільшити собівартість реалізованої продукції підприємства на 56 631 тис. грн. або 74,20%. Слід зазначити, що зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з 2020 по 2023 рік збільшив валовий прибуток компанії на 14 734 тис. грн. або 614,43%. Також у 2020-2023 рр. спостерігаємо збільшення фінансового результату від діяльності компанії на 4505 тис. грн. або 38,39 за рахунок збільшення інших операційних доходів на 58396 тис. грн. або 85,75% варто зазначити, що в період 2020-2023 рр. Ми відмічаємо покращення фінансового стану Товариства завдяки прибутковій діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» станом на 30 вересня 2023 року (чистий прибуток 5 062 тис. грн.).

Визначення стратегічних напрямів розвитку внутрішнього ринку металопродукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», металургійної промисловості, гірничодобувної та коксохімічної промисловості, виробництва феросплавів, вогнетривів, агломераційного та доменного виробництва, виробництва сталі, прокату, виробництва труб, переробки металобрухту. заліза та зниження цін і збільшення частки українських виробників на світовому ринку. Було виявлено, що збільшення адміністративних витрат на 1% призведе до зменшення чистого прибутку на 0,6%; збільшення витрат на збут на 1% призведе до збільшення чистого прибутку на 1,1%; збільшення інших операційних витрат на 1% призведе до зменшення чистого прибутку за рік на 0,1%; а збільшення інших витрат майже не вплине на зміну чистого прибутку за рік. Наприклад, при збільшенні адміністративних витрат на одиницю чистий прибуток зменшиться на 64,0 %; збільшення собівартості реалізованої продукції на одиницю збільшить чистий прибуток на 13,3 %; збільшення інших операційних витрат на одиницю збільшить чистий прибуток на 44,0 %; а збільшення інших витрат на одиницю зменшить чистий прибуток на 24,6 %.

РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

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

Проаналізувавши експортну діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», результати можна охарактеризувати як низьку ефективність експорту сталі. Якщо компанія не підвищить свою ефективність найближчим часом, це може ще більше поглибити кризу, з якою «АрселорМіттал Кривий Ріг» зіткнеться у 2023 році. Перш за все, компанія повинна вжити заходів для підвищення ефективності експорту сталі.

Загальні рекомендації щодо підвищення ефективності експортної діяльності «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

- зміцнення позицій на зовнішніх ринках за рахунок розширення меж співробітництва та його обсягів, створення привабливого іміджу компанії, здатної запропонувати високоякісну металопродукцію за доступними цінами;
- покращення відносин з потенційними цільовими групами та найбільш перспективними країнами для збуту металопродукції;
- створення каналів комунікації для прискорення роботи на міжнародних ринках і скорочення часу, необхідного для підписання та реалізації контрактів;
- організація спільних виставок, демонстрацій та інших презентацій продукції на вже відкритих ринках для підвищення інтересу до компанії;
- аналіз і точна оцінка продукції для забезпечення найкращого співвідношення ціни та якості;
- вихід на нові ринки збуту металопродукції;
- проведення активної комунікаційної діяльності для побудови відносин з

іноземними клієнтами. Для того, щоб розробити дієві заходи щодо підвищення ефективності експорту металопродукції «АрселорМіттал Кривий Ріг», спочатку необхідно визначити його можливості та перспективи функціонування (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на міжнародних ринках

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. вихід Китаю на новий ринок, зокрема	1. встановлення обмежувальних квот на експорт до певних країн
2. виробництво нових продуктів	2. зниження купівельної спроможності основних клієнтів
3. зниження собівартості продукції за рахунок впровадження ресурсозберігаючих технологій	3. підвищення ввізних мит на зовнішніх ринках
4. Розробка нових інвестиційних проектів	4. Загальне зниження попиту на сталеву продукцію
5. збільшення обсягів поставок продукції на ринки Азії та Африки	5. Ускладнення доступу до міжнародних ринків через пандемію коронавірусу
6. покращення якості продукції	6. Настання світової фінансової кризи
	7. Підвищення тарифів на залізничні та морські перевезення
	8. посилення конкуренції на ринку сталі та металопродукції
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. активне впровадження інновацій у виробничу діяльність компанії	1. Висока залежність від кон'юнктури міжнародного ринку сталі
2. розгалужену мережу власних представництв по всьому світу.	2. Збиткова діяльність у звітному році
3. наявність надійних закордонних партнерів	3. Зменшення експорту
4. широка географія ринків збуту	4. зосередьтеся на одночасному плануванні
5. входження компанії до найбільшого світового металургійного холдингу	5. слабка маркетингова підтримка на зовнішніх ринках
6. висококваліфікований персонал	6. Значні витрати на виробництво та дистрибуцію
7. високий імідж на зовнішніх ринках	
8. достатня сировинна база, включаючи доступ до залізної руди	
9. великий досвід роботи	

На основі SWOT-аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», представленого в табл. 3.1, для визначення стратегії товариства, будемо матрицю SWOT-аналізу досліджуваного товариства (табл. 3.2).

Матриця SWOT-аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
6+10=16	6+6=12
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
8+10=18	8+6=14

SWOT-аналіз показує, які слабкі та сильні сторони має обрана компанія, а також які можливості та ризики існують для неї з боку зовнішнього середовища. Було виявлено, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» змушене дотримуватися стратегії обмеженого зростання через значну кількість загроз з боку зовнішнього середовища, які компанія повинна подолати для того, щоб вижити. Підприємство також має багато сильних сторін, які є його ключовими конкурентними перевагами.

Слід зазначити, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має потенціал для розвитку зовнішньої торгівлі в нинішніх умовах. Стратегія розвитку повинна ґрунтуватися на стані внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Поточні умови роботи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчать про потенціал для підвищення ефективності експорту сталі. Загалом експортна діяльність компанії є ефективною, і важливо максимізувати продажі на зовнішніх ринках, що є надзвичайно складним завданням в умовах посилення конкуренції та стагнації на міжнародному ринку сталі. На ринках збуту продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» немає особливих перспектив зростання. Це пов'язано з тим, що досліджуване підприємство вже займає нішу на ринку, яку важко розширити. Адже більшість ринків перебувають у стагнації і зростання найближчим часом не очікується. Ринки Європи та США особливо сильно постраждали від пандемії коронавірусу, і уряди цих країн вживатимуть заходів, спрямованих насамперед на підтримку вітчизняних виробників сталі. Тому ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має зосередити свої зусилля на нових перспективних ринках, які не так сильно постраждали від коронавірусної кризи, як інші ринки. Для

визначення перспективних ринків збуту металопродукції ми використовуємо офіційні дані Всесвітньої асоціації виробників сталі та методи економіко-математичного моделювання для прогнозування очікуваного обсягу попиту на зовнішніх ринках.

Для цього ми розділили світовий ринок сталі на 6 ключових регіонів: Азія, Близький Схід, Африка, Північна Америка та ЄС. Економіко-математичне моделювання дозволить нам спрогнозувати потенційний попит на металопродукцію в різних регіонах світу на основі історичних даних. Огляд очікуваного прогнозного попиту на металопродукцію в різних регіонах світу наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Очікуваний прогноз попиту на металургійну продукцію в різних регіонах

Роки	Загальний імпорт	Азія	Середній Схід	Африка	Північна Америка	ЄС
2016	542744	136617	28589	28992	64884	142492
2017	652916	143427	28565	32528	59692	179484
2018	563352	159667	33927	39744	53966	139321
2019	747742	153798	26571	49475	64826	146616
2020	494215	151814	25977	69887	68789	268237
2021	468657	145213	46907	23957	53853	254992
2022	493002	156700	32280	42240	37280	226000
2023	563005	196920	46303	82130	28440	95690
2024	523050	267093	71690	148360	27130	75970

Згідно з цим прогнозом, ринками зростання будуть Азія, Африка та Близький Схід. Водночас прогнозується зниження імпорту на ринки ЄС та Північної Америки. Тому ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» необхідно переорієнтувати свою зовнішню діяльність і зосередитися на ринках, що розвиваються. Найбільшим ринком збуту сталі є Китай, де продукція «АрселорМіттал Кривий Ріг» поки що не представлена. Крім того, у нас є невелика кількість дочірніх підприємств в Азії, з найбільшою концентрацією в ЄС. У той же час, як ми бачимо, попит на металопродукцію на ринках ЄС неухильно знижується і втрачає свою привабливість для компанії, що розглядається. Тому для «АрселорМіттал Кривий Ріг» є сенс розпочати експорт до ЄС.

На китайському ринку, як і на всіх інших ринках, ціни на сталь падають. Зокрема, у 2023 році середня ціна за тонну сталі становила 420 доларів США. Порівняно з ринком США, витрати у 2023 році були дещо вищими - близько 500 доларів США за тонну. Водночас США запровадили високе імпорнтне мито до 25%, що значно знижує доходи металургійних компаній. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зможе продавати свою продукцію на китайському ринку, хоча і за дещо нижчими цінами. Тому це вважається дуже хорошим рішенням для досліджуваного підприємства.

Загалом, китайське виробництво здатне повністю покрити власне споживання. Однак китайські виробники намагаються експортувати значні обсяги сталі на міжнародні ринки. Як наслідок, на внутрішньому ринку Китаю спостерігається дефіцит металопродукції, який заповнюється за рахунок імпорту з-за кордону. Водночас, імпорт в Китай не досяг свого піку, не є повністю незадоволеним попитом на металопродукцію і має перспективу подальшого розвитку. Зокрема, аналітики очікують, що китайський ринок сталі зросте на 10-15% у 2023 році, незважаючи на кризу. Хоча аналітики дещо песимістично налаштовані щодо ринків ЄС, вони прогнозують зниження споживання та імпорту металопродукції.

Однак конкуренція на китайському ринку досить висока, і ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доводиться конкурувати насамперед з китайськими виробниками. Найбільшими виробниками сталі в Китаї є China Baowu Group, HBIS Group, Shagang Group, Ansteel Group, Jianlong Group та інші (Рисунок 3.1).

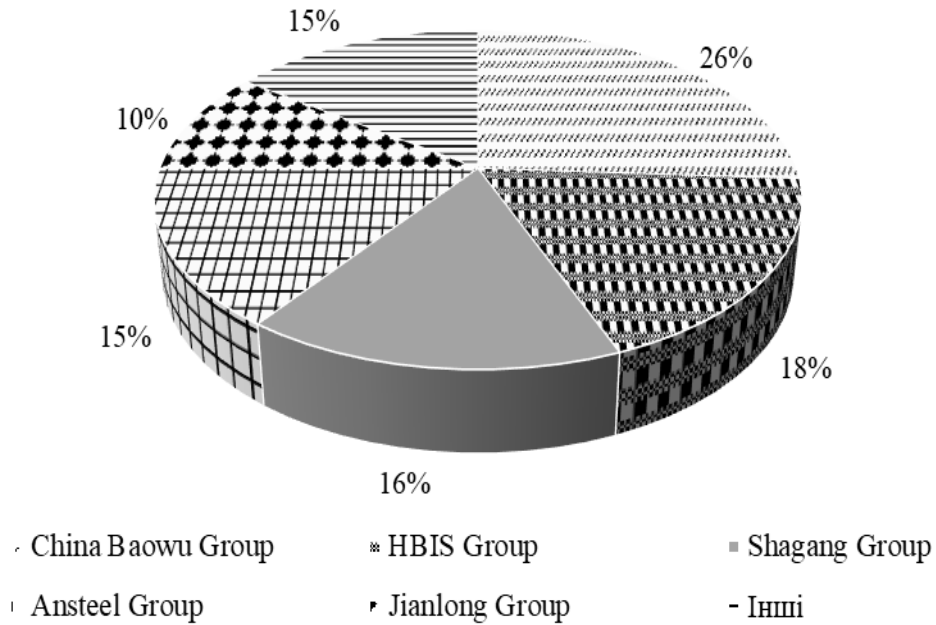


Рис. 3.1. Основні виробники сталі на ринку Китаю, %*

Незважаючи на сильну конкуренцію на китайському ринку сталі, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має всі шанси виграти конкурентну боротьбу і продавати частину своєї продукції на цьому перспективному ринку. До основних конкурентних переваг досліджуваного підприємства належать, зокрема: висока якість та надійність продукції; висока репутація підприємства на світовому ринку; широкий асортимент продукції, від сталі до готових виробів.

Як частина найбільшого світового холдингу ArcelorMittal, ця довірена компанія може налагодити контакти з партнерами в Китаї. У перспективі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» може відкрити спільне підприємство на базі китайської компанії та налагодити і розвивати контакти на китайському ринку. Це принесе низку переваг і дозволить розпочати виробництво безпосередньо в Китаї, який є найбільшим ринком збуту металопродукції. Завдяки цим заходам досліджувана компанія досягне ефекту масштабу і

зможе продавати значні обсяги продукції на китайському ринку сталі.

Першим кроком топ-менеджменту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» для виходу на китайський ринок є відкриття власного представництва в Китаї з тимчасовим персоналом. Це дозволить зарекомендуваному себе підприємству експортувати свою продукцію до Китаю на регулярній основі.

Тому ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» необхідно розвивати експортну діяльність та підвищувати її економічну ефективність. З цією метою пропонується відкрити нові ринки збуту, що є важливим з огляду на загальну стагнацію світового ринку сталі. Одним з таких ринків є ринок сталі в Китаї, який, на відміну від інших ринків сталі, зростає і розширюється. У майбутньому компанія може відкрити спільне підприємство з китайським партнером, яке отримає вигоду від виробництва безпосередньо на основному ринку збуту. Якщо ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не знайде новий ринок збуту найближчим часом, це матиме негативний вплив не лише на його експортні показники. Адже 80% кінцевого фінансового результату компанії залежить від експорту на зовнішні ринки.

3.2. Апробація моделі управління інноваційними процесами на основі інтегрованого показника потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не зупинив заплановану програму модернізації та інвестував у розвиток виробництва 415,4 млн доларів США. З них операційні витрати склали 116 млн доларів США, а капітальні - 299,4 млн доларів США. Серед основних капітальних проєктів - модернізація дрібносортового стану №250-4 (інвестиції понад 60 млн доларів США), будівництво двох нових машин безперервного лиття заготовки (понад 160 млн доларів США) і реконструкція агломераційного цеху №2 (170 млн доларів США). Крім того, у 2024 році компанія продовжила модернізацію техніки в гірничому департаменті, капітальний і поточний ремонт обладнання та

фінансування заходів зі зниження впливу на навколишнє середовище. За результатами розрахунків було прийнято остаточне рішення про відкриття власного представництва в Китаї та початок експорту цієї продукції. Економічно успішне рішення приймається тоді, коли потенційний дохід від реалізації пропозицій перевищує понесені витрати.

Згідно з планами проекту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» продаватиме на канадській ринку 4 000 тис. тонн сталі на рік за середньою ринковою ціною 450 доларів США за тонну. Середня ринкова ціна становить 450 доларів США за тонну, що дорівнює приблизно 13 000 грн. за тонну сталі. Таким чином, прогнозований дохід від експорту становитиме 52 000 тис. грн. Імпортне мито на сталь у Канаді становить 12 % від її вартості. Крім того, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» витрачатиме ресурси на виробництво, транспортування, розвантаження та зберігання тощо. У таблиці 3.4 наведено розрахунок експортних витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Таблиця 3.4

Розрахунок вартості експортної продукції при впровадженні нових машин безперервного лиття заготовок ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

№	Параметр	Значення	Результат, тис. грн.
1	Собівартість виробництва експортної продукції	Виробництво 1 тони сталі складає 7500 грн.	30 010
2	Витрати на транспортування	5 %	2280
3	Витрати на розвантажувально-складські роботи	2 %	524
4	Страховання вантажу	4 %	1660
5	Митна вартість	13 %	6340
6	Разом	24%-	41400

Виробнича собівартість запланованої експортної продукції становить 30 000 000 гривень. Ця сума включає всі витрати, пов'язані з безпосереднім виробництвом сталі та металопродукції. Розрахунок витрат ґрунтувався на даних за попередні роки. Витрати на транспортування, розвантаження та зберігання, страхування та митні збори були розраховані на основі даних за 2023 рік.

У сучасній фінансовій літературі для оцінки економічного впливу запропонованих заходів використовується показник дисконтованого чистого грошового потоку (NPV), який є дисконтованим кумулятивним грошовим потоком і розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t - C_{0t}}{(1+r)^t} \quad (3.1)$$

де CF_t – потік коштів (доходів, річний економічний ефект) від впровадження проекту, тис. грн.;

C_{0t} – початкові інвестиції або інвестиційні витрати, тис. грн.;

r – ставка дисконтування (10%);

t – кількість періодів.

Розрахунок вартості експортної продукції при впровадженні нових машин безперервного лиття заготовки на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з точки зору чистого грошового потоку за три роки. Оскільки проект експорту металопродукції на ринок Китаю є довгостроковим, розрахувати можливі економічні вигоди на більш тривалий період не представляється можливим через високу динамічність зовнішнього середовища. У таблиці 3.5 узагальнено ефективність запропонованих заходів з удосконалення експортної діяльності.

Таблиця 3.5

Узагальнюючі показники ефективності впроваджені нових машин безперервного лиття заготовок ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Період	Доходи, тис. грн.	Витрати, тис. грн.	Прибуток, тис. грн.	Податок на прибуток, тис. грн.	Грошовий потік, тис. грн.	Дисконтований чистий грошовий потік, тис. грн.
1 рік	52200000	432760,2	89230,8	17640,79	70590,24	64170,32
2 рік	5740000	476930,78	97260,22	19410,34	77640,99	70590,27
3 рік	6294000	529430,15	106762,85	21350,47	85410,58	77641,99
Разом	17214000	1929130,1	292460,87	58410,67	233656,5	212412,56

У довгостроковій перспективі робота на цьому ринку дозволить ПАТ

«АрселорМіттал Кривий Ріг» отримати нові налагоджені контакти та в подальшому відкрити спільне підприємство на базі китайської компанії. Наразі рішення про вихід на новий ринок є дуже перспективним напрямком і дозволить забезпечити зростання продажів і прибутку, що є вкрай важливим питанням для досліджуваного підприємства.

Важливо пам'ятати, що кожна інновація несе в собі ризики. Перш за все, через високу ймовірність зміни ситуації на зовнішньому ринку. Тому важливо виявити та оцінити можливі ризики виходу «АрселорМіттал Кривий Ріг» на ринок Китаю. Для цього використаємо методологію оцінки проектних ризиків на основі критеріїв STAR (Strategic technology assessment review). Відповідно до цієї системи критеріїв, оцінка ризиків буде здійснюватися за допомогою експертних оцінок. Експертні оцінки дозволять визначити важливість кожного ризику для досліджуваної компанії, а також рівень його впливу. Узагальнена оцінка впливу ризику буде добуток важливості ризику на його оцінку. Шкала для оцінки ризиків проекту виглядає наступним чином:

0,80 – дуже сильний вплив фактору на проект;

0,40 – сильний вплив фактору на проект;

0,20 – помірний вплив фактору на проект;

0,10 – слабкий вплив фактору на проект;

0,05 – дуже слабкий вплив на проект.

Оцінку рівня ризиків пропонується проводити в діапазоні від нуля до десяти. В якості орієнтовних критеріїв можна запропонувати наступні:

0-1 бал – впевненість у відсутності ризику;

2-4 бали – впевненість скоріше у відсутності ризику, ніж у наявності;

5 балів – позиція щодо ризику не визначена;

6-8 балів – впевненість скоріше у наявності ризику, ніж у відсутності;

9-10 балів – впевненість у високому ризику.

Отримані оцінки зводяться до загальної за формою, представленою в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Визначення ризиків проекту за методикою STAR

№	Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	Ризик необхідності подальшого інвестування	0,9	8	7,3
2	Ризик недотримання строків реалізації проекту	0,9	9	6,5
3	Ризик наявності сильних конкурентів	0,5	7	4,2
4	Можливість укладення передконкурентної угоди	0,5	8	3,8
5	Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	0,5	6	3
6	Недооцінка рівня бар'єрів для входу на ринки, що цікавлять компанію.	0,4	6	3
7	Здатність конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	0,5	3	3
8	Переосмислити використання старих систем постачання та розподілу.	0,5	6	3
9	Ризик виникнення критичних обмежень через запровадження формальних стандартів, таких як регуляторів на державному рівні	0,3	4	2
10	Ризик покладання на попередній досвід	0,2	5	0,9
11	Ризик неправильної оцінки ресурсів	0,2	5	0,9
12	Надмірна впевненість у тому, що компанія може вирішити більшість проблем, пов'язаних з проектом.	0,3	5	0,9
13	Ризик, пов'язаний з вірою в те, що компанія має потенціал для ексклюзивної співпраці	0,3	6	0,7
14	Переоцінка очікуваних результатів проекту	0,3	4	0,7
15	Ризик переоцінки успішності	0,3	3	0,5
16	Переоцінка потенційної тривалості рівня попиту	0,3	3	0,5
17	Ризики переоцінки очікуваного ринкового попиту	0,3	3	0,5
18	Ризик неточного визначення ринкових цілей підприємства	0,3	3	0,5
19	Ризик переоцінки тісних відносин з потенційними клієнтами	0,3	3	0,5

Загальна оцінка ризиків проекту склала 34,2 бали, що свідчить про низький рівень ризиків проекту. Наступним кроком в аналізі ризиків проекту буде розробка матриці ризиків (Таблиця 3.7), яка визначає ризики, що потрапляють до критичної та субкритичної зон.

Таблиця 3.7

Матриця оцінки ризику моделі управління інноваційними процесами на основі інтегрованого показника потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

		Оцінка ризику по фактору				
		[0; 1]	[2; 4]	[5]	[6; 8]	[9; 10]
Важливість фактору	0,9				2	1
	0,5			5, 6, 7, 8	3, 4	
	0,3		10,11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19	9		
	0,2					
	0,06					

Таким чином, критична зона включає наступні ризики:

- ризик необхідності подальших інвестицій;
- ризик недотримання термінів реалізації проекту;
- ризик сильної конкуренції;
- можливість попередньої змови між конкурентами.

З них 2 ризики класифікуються як неконтрольовані, а саме ризики, пов'язані з конкуренцією. Інші 2 ризики також становлять найбільшу загрозу для проекту і знаходяться під контролем компанії. Ризик великих інвестицій може призвести до призупинення або навіть повної зупинки проекту, тому компанія повинна постійно контролювати фінансовий стан проекту і в разі необхідності використовувати інтегровану галузеву структуру управління для виправлення ситуації.

Ризик недотримання термінів проекту може призвести до повного провалу проекту та погіршення відносин з підрядником. Оскільки виробництво не є

сферою відповідальності компанії, ефективна система управління проектами повинна бути впроваджена через інтегровану структуру управління в масштабах галузі.

Таким чином, оцінка показала, що ініціатива відкриття власного представництва в Канаді є економічно доцільною для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Загальний чистий грошовий потік за три роки перевищить 21 млн грн, а в перший рік експорт принесе чистий прибуток у розмірі 7 млн грн. У майбутньому, враховуючи сильну конкурентну позицію, «АрселорМіттал Кривий Ріг» може відкрити спільне підприємство з китайською компанією і виробляти продукцію безпосередньо там, а необхідну сировину постачати з України. Рівень ризиків проекту знаходиться в прийнятних межах. Більшість ризиків пов'язані з ринковою ситуацією і не залежать від діяльності «АрселорМіттал Кривий Ріг». Для покращення експортної діяльності та отримання стабільних прибутків досліджуваному підприємству необхідно вийти на ринок Канади.

3.3. Економічна ефективність механізму управління інноваційними процесами на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Визначення векторів міжнародної економічної інтеграції стало найактуальнішим питанням розвитку для України з моменту здобуття незалежності. Розташована в центрі Європи на головній осі Захід-Схід і будучи ключовою придунайською країною, Україна змушена вирішувати дилему визначення оптимального балансу між двома інтеграційними напрямками - використання економічного простору ЄС. Таким чином, парадоксальний і небезпечний дисбаланс зовнішніх чинників по суті закладений в окресленні чіткої і послідовної стратегічної лінії розвитку України. Згідно зі стратегією зовнішньоторговельної політики України, необхідно розвивати вільну торгівлю.

Таким чином, як видно з табл. 3.8, ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» за рахунок модернізації основних фондів та впровадження нових машин безперервного лиття заготовки може значно підвищити свої конкурентні переваги та наздогнати сильного конкурента, а за деякими показниками навіть світового лідера. При досягненні рівня конкурентоспроможності продукції, зокрема за рахунок підвищення якості продукції, підприємство може підвищити ціну на свою продукцію.

За рахунок цього нововведення підприємство запропонує на ринок той самий обсяг продукції (6112 тис.т) за ціною вищою від базової на 10%. Якщо середня ціна прокату по комбінату складає 525 дол./т, то нова ціна, відповідно, 577,5 дол./т.

Таблиця 3.8.

Техніко-економічні показники доцільності економічного проекту

Показники	До впровадження	Після впровадження
Тимчасовий опір розриву, Н/ммг		
- арматура	565	568
- катанка	990	975
- заготівля	450	439
Геометрична стабільність металопрофілю по довжині, %		
- арматура	89	99
- катанка	87	99
Ціна, дол./т		
- арматура	535	587,5
- катанка	559	625
- заготівля	570	635
Обсяг реалізації, тис.т	6812	6152
Прибуток від реалізації, грн.	19795152	23752667,2

Таким чином, економічна ефективність впровадження нових машин безперервного лиття заготовок складає

$$21762667,3 - 19775952 = 1978525,2 \text{ грн.}$$

Підвищення коефіцієнтів конкурентоспроможності за економічними параметрами можливе лише у випадку впровадження машини безперервного лиття заготовок. Впровадження машини безперервного лиття заготовок

дозволить знизити собівартість продукції на 12,4 %, що, за інших рівних умов, призведе до збільшення прибутку підприємства на таку ж величину:

$$ЧП = 18811,056 \cdot 1,323 = 21423,69 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина основних фондів підприємства збільшиться на вартість обладнання і становитиме:

$$ОФ = 2127,87 + 2695 + 1,884 = 4903,754 \text{ (тис. грн.)}$$

Амортизаційні відрахування зростуть пропорційно зростанню величини основних фондів:

$$А = 4723,754 \cdot 1,09 = 493,33 \text{ (тис. грн.)}$$

З огляду на те, що впровадження машини безперервного лиття заготовки усуне потребу в обслуговуючому персоналі для роботи з виливницями, завод скоротить свою робочу силу на 119 осіб. В результаті кількість працівників на заводі становитиме:

$$Кр = 55995 - 129 = 56276 \text{ (чол.)}$$

А отже, зменшаться відрахування до соціальних фондів і становитимуть:

$$Всф = 3,32 - (3,42/56395) \cdot 179 = 6,11 \text{ (тис. грн.)}$$

Відповідно зросте показник виручки від реалізації:

$$ВР = 19875,162 \cdot 1,36 = 23961,66 \text{ (тис. грн.)}$$

За умови збільшення валового доходу на 6 %, показник чистого прибутку також збільшиться на 6 %:

$$ЧП = 21923,69 \cdot 1,76 = 24391,1 \text{ (тис. грн.)}$$

Порівняння економічного ефекту від впровадженні машини безперервного лиття заготівлі дозволить одержати річний економічний ефект у розмірі:

$$Э_0 = 5,44 (13\,331\,200 + 2\,213\,600) = 96\,996\,028 \text{ грн./рік}$$

Можна сказати, що впровадження нових технологій дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності продукції та отримати конкурентну перевагу над світовими стандартами. Удосконалення розвитку інноваційного потенціалу на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має бути спрямоване на

- створення сприятливих умов для нарощування потенціалу підприємства в напрямку виробництва продукції для зовнішнього ринку
- модернізацію виробництва на підприємстві, оновлення основних фондів та енергоефективність його діяльності, процес модернізації виробничих потужностей та процес розвитку управління ними
- впровадження інноваційних технологій та процедур, розвиток науково-технічного потенціалу підприємств, впровадження нових ресурсозберігаючих технологій;
- залучати до управління компанією висококваліфікованих фахівців, які мають досвід управління просуванням продукції вітчизняних компаній на зовнішні ринки та досвід управління зовнішньоекономічною діяльністю компаній. Також важливо залучати молодих фахівців, які мають креативні ідеї щодо виходу на зовнішні ринки та просування вітчизняної продукції. Важливо на державному рівні створити низку програм підтримки вітчизняних підприємств у їхній зовнішньоекономічній діяльності та надавати їм всебічну підтримку.

Висновки до розділу 3 :

«АрселорМіттал Кривий Ріг» не зупинив заплановану програму модернізації та інвестував у розвиток виробництва 415,4 млн доларів США. З них операційні витрати склали 116 млн доларів США, а капітальні - 299,4 млн доларів США. Основні капітальні проекти включають модернізацію дрібносортового стану 250-4 (понад 60 млн доларів США), будівництво двох нових машин безперервного лиття заготовок (понад 160 млн доларів США) і реконструкцію агломераційного цеху №2 (170 млн доларів США). Крім того, у 2024 році компанія продовжила модернізацію техніки в гірничому департаменті, провела капітальні та поточні ремонти обладнання, а також профінансувала заходи щодо зниження впливу на навколишнє середовище. За результатами розрахунків було прийнято остаточне рішення про відкриття власного представництва в Китаї та початок експорту цієї продукції.

Економічно успішне рішення приймається тоді, коли потенційний дохід від пропозицій перевищує понесені витрати.

Оцінка показала, що ініціатива відкриття власного представництва в Канаді є економічно доцільною для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Загальний чистий грошовий потік за три роки перевищить 21 млн грн, а вже в перший рік експорт принесе чистий прибуток у розмірі 7 млн грн. У майбутньому, враховуючи сильні конкурентні позиції, «АрселорМіттал Кривий Ріг» може відкрити спільне підприємство з китайською компанією і виробляти продукцію безпосередньо там, а необхідну сировину постачати з України. Рівень ризиків проекту знаходиться в прийнятних межах. Більшість ризиків пов'язані з ринковою ситуацією і не залежать від діяльності «АрселорМіттал Кривий Ріг». Для покращення експортної діяльності та отримання стабільних прибутків досліджуваному підприємству необхідно вийти на ринок Канади.

Впровадження нових технологій дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності продукції та отримати конкурентну перевагу над світовими стандартами. Удосконалення розвитку інноваційного потенціалу в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має бути спрямоване на

- створення сприятливих умов для нарощування потенціалу підприємства в напрямку виробництва продукції для зовнішнього ринку
- модернізацію виробництва на підприємстві, оновлення основних фондів та енергоефективність його діяльності, процес модернізації виробничих потужностей та процес розвитку управління ними
- впровадження інноваційних технологій та процедур, розвиток науково-технічного потенціалу підприємств, впровадження нових ресурсозберігаючих технологій;
- залучати до управління компанією висококваліфікованих фахівців, які мають досвід управління просуванням продукції вітчизняних компаній на зовнішні ринки та досвід управління зовнішньоекономічною діяльністю компаній.

Також важливо залучати молодих фахівців, які мають креативні ідеї щодо виходу на зовнішні ринки та просування вітчизняної продукції. Важливо на державному рівні створити низку програм підтримки вітчизняних підприємств у їхній зовнішньоекономічній діяльності та надавати їм всебічну підтримку.

ЗАГАЛЬНА ВИСНОВКИ

Прискорення науково-технічного прогресу, розробка та впровадження сучасних технологій в умовах трансформації економічної системи є необхідною умовою успішного функціонування підприємства. У нових умовах господарювання впровадження інновацій вимагає вдосконалення існуючої на підприємствах системи управління.

Питання впровадження інновацій є актуальним напрямом досліджень для науковців, практиків та органів державного управління.

У магістерській роботі представлено теоретичне узагальнення напрямів удосконалення процесу управління інноваціями в умовах господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Основні результати дипломної роботи дозволяють зробити наступні висновки теоретичного та науково-практичного характеру:

1. Існування великої кількості літератури, присвяченої проблемам та перспективам інноваційного розвитку підприємств, свідчить про те, що впровадження інновацій є одним із пріоритетних напрямків діяльності кожного підприємства.

2. На основі вивчення думок різних авторів ми дійшли висновку, що для ефективного впровадження інновацій підприємство повинно застосовувати певний комплекс заходів. На нашу думку, під таким комплексом слід розуміти інноваційну операцію. Інноваційна операція - це комплекс взаємопов'язаних, скоординованих заходів, спрямованих на ефективне впровадження інновацій у виробництво з метою отримання довгострокових ринкових переваг над найближчими конкурентами в галузі.

3. Враховуючи важливість процесу впровадження інновацій, у статті розглядаються напрями вдосконалення процесу управління інноваційною діяльністю. На нашу думку, основними операціями цього управління є постановка цілей та планування процесу впровадження. Орієнтація

підприємства на реалізацію цих функцій дозволить йому швидко реагувати на мінливі ринкові умови та своєчасно задовольняти потреби споживачів.

4. Чистий дохід від реалізації продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022 році склав 62,4 млрд грн (порівняно з 68,0 млрд грн у 2021 році). Чистий збиток склав 2,3 млрд грн (порівняно з 9,5 млрд грн чистого прибутку в 2021 році). У 2023 році комбінат видобув 24,5 млн тонн руди, виробив 2,8 млн тонн коксу, 9,8 млн тонн концентрату, 9,8 млн тонн агломерату, 5,3 млн тонн чавуну, 5,3 млн тонн сталі та 4,7 млн тонн прокату. Чистий збиток у 2022 році зумовлений значним зниженням цін на металопродукцію на світових ринках, а також зростанням основних витрат Компанії (підвищенням залізничних тарифів і цін на енергоносії, а також збільшенням екологічного податку, орендної плати за землю та заробітної плати). Криза та зниження попиту на світових ринках сталі вплинули на обсяги виробництва всіх основних видів металопродукції.

5. Також досліджено напрямки інноваційної діяльності в компанії. Проаналізовано сучасний стан інноваційної діяльності на підприємстві. Незважаючи на великий обсяг інвестицій в оновлення основних виробничих фондів, виявлено проблеми, які виникають при здійсненні інноваційної діяльності. Зокрема, при впровадженні деяких інновацій вони стосуються техніко-технологічного оновлення виробництва без відповідного вдосконалення виробничих відносин. Це є стримуючим фактором, оскільки в цьому випадку відсутня чітка координація між керуючою та керованою системами.

6. Виявлено, що на підприємствах відсутня чітка структура та послідовність інноваційних операцій. Інноваційні зусилля в основному зосереджені на досягненні кращих результатів на технологічній фазі, тоді як найважливіші соціальні та інституційні фази, як правило, нехтуються. Однак саме ці дві фази є найбільш важливими з точки зору успішного здійснення інноваційної діяльності в сучасному бізнес-середовищі.

7. У статті розроблено систему заходів щодо активізації інноваційного процесу, яка обумовлена вдосконаленням його планування та стимулювання. Важливим напрямом активізації інноваційної діяльності та забезпечення стратегічної стійкості підприємств є диверсифікація виробництва, тобто перехід до багатогалузевого виробництва з переміщенням капіталу в найбільш прибуткові галузі. Збереження капіталу можна забезпечити шляхом реінвестування та диверсифікації виробництва, тобто вкладання частини амортизаційних відрахувань і частини прибутку в капітал інших підприємств та в інші види діяльності.

8. Механізм організаційно-економічного забезпечення інноваційних процесів підприємств розглядається як невід'ємна частина стратегії управління розвитком ПАТ «АМКР». Кінцевою метою управління інноваційною діяльністю є досягнення стабільної та довгострокової ефективності виробництва або зменшення збитків. Управління інноваційною діяльністю базується на плануванні цього виду діяльності, економічній оцінці ефективності інноваційних проектів та стимулюванні їх впровадження.

9. Обґрунтування рекомендацій щодо управління інноваційним процесом враховує як технічну, так і нетехнічну роль інновацій у підвищенні ефективності фірми, що зумовлено необхідністю рівномірного розгляду інновацій та послідовного підходу до стимулювання інновацій.

Рекомендації містять загальні положення, що описують характеристики раціоналізаторської пропозиції, встановлюють порядок підготовки, подання та розгляду заявки на раціоналізаторську пропозицію, класифікацію пропозицій відповідно до їх економічного потенціалу та порядок використання раціоналізаторської пропозиції.

10. У статті розроблено методику планування інноваційної діяльності та економічної оцінки інноваційного потенціалу ПАТ «АМКР» з урахуванням методології планування (принципи, методи та етапи планування, організація контролю за виконанням планів).

Запропоновано форми стратегічних і тактичних планів, обґрунтовано необхідність їх використання при розрахунку показників економічної ефективності інноваційного потенціалу за міжнародними рекомендаціями.

11. Інноваційний потенціал повинен включати три блоки: інтелектуальний, виробничий та інформаційний. Значну роль відіграє інноваційний потенціал, який проявляється у впровадженні автоматизованої системи шліфування, що в короткостроковій перспективі дозволить підвищити якість технологічного процесу та забезпечить підприємству конкурентні переваги. Порівняння економічного ефекту від впровадження машини безперервного лиття заготовок дозволить отримати річний економічний ефект у розмірі 96 996 028 грн на рік. Можна сказати, що впровадження нових технологій дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності продукції, що випускається і мати конкурентну перевагу над світовим стандартом.