

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки
Факультет менеджменту
Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Єрошенкова Родіона Анатолійовича

академічної групи 073-19-3

спеціальності 073 Менеджмент

на тему: Обґрунтування управлінських рішень з менеджменту інновацій (за матеріалами АТ «ДНІПРОАЗОТ»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Бойченко М.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Бойченко М.В.			

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

Швець В.Я.

(підпис)

«01» травня 2023 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студента Єрошенкова Р.А. академічної групи 073-19-3

спеціальності 073 Менеджмент

на тему: Обґрунтування управлінських рішень з менеджменту інновацій (за матеріалами АТ «ДНІПРОАЗОТ»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р. № 314-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні підходи до визначення інноваційної діяльності підприємства	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Аналітичний	Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності АТ «ДНІПРОАЗОТ»	12.05.2023р. – 31.05.2023 р.
Рекомендаційний	Економічна доцільність реалізації інноваційного проекту з виробництва нової продукції	01.06.2023 р. – 09.06.2023 р.

Завдання видано

(підпис керівника)

Бойченко М.В.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі «01» травня 2023 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «12» червня 2023 року

Прийнято до виконання

(підпис студента)

Єрошенков Р.А.

(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студента групи 073-19-3 НТУ
«Дніпровська політехніка»

Єрошенкова Родіона Анатолійовича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень з менеджменту інновацій (за матеріалами АТ «ДНІПРОАЗОТ»)

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, СТРАТЕГІЯ, МЕНЕДЖМЕНТ,
ПРИБУТКОВІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ФІНАНСОВІ
РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ

Структура роботи: 57 сторінок комп'ютерного тексту; 10 рисунків; 19 таблиць; 16 джерел посилання.

Об'єктом розроблення кваліфікаційної роботи бакалавра є процес обґрунтування ефективності управлінських рішень.

Предметом розроблення є управлінські підходи до менеджменту інновацій та обґрунтування управлінських рішень.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування управлінських рішень з менеджменту інновацій за матеріалами акціонерного товариства «Дніпроазот».

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у розробленому бізнес-плані на виготовлення інноваційної продукції для потреб автомобільного ринку. Протягом першого року реалізації проєкту отримана сума чистого прибутку та амортизації становитиме 121 697 371,8 грн.

Методи дослідження – методи теоретизації, узагальнення, економічного аналізу та синтезу.

Сфера застосування – забезпечення ефективності роботи виробничого підприємства із використанням управлінських рішень з менеджменту інновацій.

SUMMARY

Bachelor's qualification thesis's
Student group 073–19–3
Dnipro University of Technology
Eroshenkov Rodion

Subject: Substantiation of management decisions on innovation management
(based on the materials of JSC «DNIPROAZOT»)

INNOVATIVE MANAGEMENT, STRATEGY, MANAGEMENT,
PROFITABILITY, COMPETITIVENESS, FINANCIAL RESULTS OF
ACTIVITIES

Structure of work: 57 pages of computer text; 10 drawings; 19 tables; 16 reference sources.

The object of development of the bachelor's qualification work is the process of substantiating the effectiveness of management decisions.

The subject of development is managerial approaches to innovation management and justification of managerial decisions.

The purpose of the qualification work is to substantiate management decisions on innovation management based on the materials of the joint-stock company «DNIPROAZOT».

The main results of the bachelor's qualification work are the developed business plan for the manufacture of innovative products for the needs of the automotive market. During the first year of project implementation, the amount of net profit and depreciation will amount to UAH 121,697,371.8.

Research methods – methods of theorizing, generalization, economic analysis and synthesis.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. Теоретичні підходи до визначення інноваційної діяльності підприємства.....	5
1.1. Теоретичне обґрунтування взаємозв'язку між інноваційною діяльністю та прибутковістю підприємства.....	5
1.2. Роль інноваційних стратегій у вирішенні проблем розвитку підприємства.....	9
1.3. Систематизація підходів до формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.....	12
2. Аналіз результатів діяльності прат «концерн-електрон» та оцінка інноваційного потенціалу.....	17
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	17
2.2. Аналіз економічної діяльності діяльності АТ «Дніпроазот»	23
2.3. Аналіз виробництва та реалізації продукції підприємства	28
2.4. Оцінювання прибутковості діяльності АТ «Дніпроазот».....	35
3. Економічна доцільність реалізації інноваційного проєкту з виробництва нової продукції.....	41
3.1. Призначення і застосування продукту AdBlue.....	41
3.2. Розрахунок показників реалізації показників інвестиційного проєкту.....	46
Висновки.....	51
Перелік джерел посилання	55

ВСТУП

Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи пояснюється тим, що за сучасних умов здатність менеджменту підприємства забезпечити реалізацію інноваційних проєктів є важливою умовою збереження позицій на ринку. Історично уся хімічна промисловість нашої країни створювалася за часів адміністративно-командної системи, для якої були притаманне заниження цін на сировину та брак сучасних технологій виробництва. Наслідком цього є висока енергомісткість усіх азотних підприємств, що робить їх вкрай залежними від кон'юнктури цін на природний газ на світових ринках. Процеси технологічного оновлення, що розпочалися після 2014 року, відбувалися доволі повільно і не встигли завершитися до моменту початку великомасштабної збройної агресії росії проти України. Блокування ворогом портової інфраструктури, окупація значних площ ріллі спричинили скорочення попиту на продукцію хімічних підприємств, а отже – зумовили зменшення їхніх доходів від реалізації продукції на тлі зростання виробничих витрат.

Об'єктом розроблення кваліфікаційної роботи бакалавра є процес обґрунтування ефективності управлінських рішень.

Предметом розроблення є управлінські підходи до менеджменту інновацій та обґрунтування управлінських рішень.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування управлінських рішень з менеджменту інновацій за матеріалами акціонерного товариства «Дніпроазот».

Для досягнення визначної у кваліфікаційній роботі мети необхідно виконати такі завдання:

- 1) дослідити теоретичні підходи до обґрунтування взаємозв'язку між інноваційною діяльністю та прибутковістю підприємства;
- 2) описати роль інноваційних стратегій у вирішенні проблем розвитку підприємства;
- 3) проаналізувати результати економічної діяльності акціонерного

товариства;

- 4) оцінити прибутковість діяльності підприємства;
- 5) запропонувати рекомендації, спрямовані на розкриття інноваційного потенціалу підприємства.

У першому розділі роботи розглянуто вплив інновацій на конкурентоздатність підприємства, а також рівень його прибутковості, підкреслено необхідність формування управлінських заходів з менеджменту інновацій на стратегічному рівні.

Другий розділ описує структуру підприємства, надає коротку характеристику ринку мінеральних добрив, конкурентам, а також результатам фінансово-господарської діяльності.

Третій розділ роботи присвячений рекомендаціям, спрямованим на створення нового виробництва на базі вже існуючого підприємства та розрахунку економічної ефективності проєкту такого виробництва.

Практична значущість роботи полягає у запропонованому бізнес-плані проєкту, що передбачає випуск нової продукції із використанням сучасних європейських технологій.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичне обґрунтування взаємозв'язку між інноваційною діяльністю та прибутковістю підприємства

Одна з найбільш вигідних та ефективних сучасних концепцій управління підприємством являє собою процес постійної інновації його діяльності для забезпечення конкурентних позицій підприємства та підвищення його прибутковості. Саме інновації, зокрема технологічні, є одним з основних шляхів підвищення ефективності їх господарської діяльності. Така ситуація пояснюється тим, що середовище підприємства характеризується жорсткою конкуренцією, боротьбою за ресурси та ринки, а також необхідністю забезпечення прибутковості діяльності. У випадку українського бізнесу ситуація ускладнюється технологічною відсталістю, нерентабельністю багатьох видів діяльності внаслідок високої матеріало- та енергомісткості.

Для забезпечення прибутковості підприємства та розширення масштабів виробництва, що дозволяє прискорити загальний розвиток підприємства, необхідними є інвестиції в наукові дослідження та розробки нових видів обладнання і продуктів. Взагалі, прибутковість визначається багатьма факторами, що у комбінації впливають на розмір прибутку та рентабельності діяльності підприємства. Більш цього, ігнорування негативного впливу одних факторів в змозі зменшити до мінімуму позитивний вплив інших факторів. Тому якісний процес оцінки їх впливу дасть можливість оптимізувати всю діяльність підприємства, а не тільки його окремих складових чи підрозділів. Звісно, різноманіття факторів впливу на прибутковість вимагає їх групування та класифікації, що в подальшому полегшить процес пошуку резервів її підвищення, створення ефективних управлінських рішень.

За рівнем впливу фактори впливу на прибутковість підприємства

поділяють на [7]:

- глобальні, що містять в собі комплекс умов, завдяки яким кожне підприємство має гарантований захист його інтересів, забезпечується ефективним розвитком його економічного потенціалу з боку держави та загалом світової спільноти.
- національні уособлюють в собі високий рівень розвитку продуктивних сил, при цьому реальне виконання довгострокових цілей за умови стабільного політичного режиму.
- фактори на рівні підприємства, що, в свою чергу, забезпечують найбільш оптимальне та вигідне використання наявних ресурсів для мінімізації кризових явищ на підприємстві та для забезпечення його стійкого функціонування в подальшому часі.
- особистісні фактори – це фактори, що формуються та обумовлені працею окремого працівника підприємства. Саме від рівня зусиль кожного працівника залежить загальний розвиток підприємства.

Кожний суб'єкт господарювання ставить собі за мету нарощувати або розширювати масштаби виробничого процесу, але стратегія здійснення даного процесу у кожного підприємства може бути реалізована як за допомогою екстенсивних методів, так і за допомогою інтенсивних, які забезпечуються інноваціями. В свою чергу, доцільним є розподіл виробничих факторів на екстенсивні та інтенсивні фактори впливу.

Екстенсивні фактори – це фактори, що спрямовані, в першу чергу, на зростання обсягів виробництва продукції [5]. До них відносяться зміна обсягів коштів та предметів праці, зміна вартості основних засобів, зміна часу роботи діючого обладнання. Інтенсивні фактори [5] – це фактори, які спрямовуються на поліпшення якості продукції за рахунок введення новітніх технологій, більш ефективного використання виробничого обладнання, залучення висококваліфікованого персоналу. Також варто до уваги брати позавиробничі фактори впливу, які не відносяться до виробничого процесу, але пов'язані зі збутовою діяльністю, та організаційно-управлінські фактори, що

характеризується якістю менеджменту на кожному рівні, рівнями знань працівників та науково-дослідницькою складовою.

Аналіз факторів впливу інноваційності господарської діяльності, здатність керівництва організації визначати ступінь впливу інновацій та їх значимості на роботу підприємства дозволяють впливати на рівень показників прибутку та рентабельності за допомогою управління факторами, а також створення механізму пошуку резервів підвищення прибутковості діяльності загалом.

Взагалі, резерв – це невикористані можливості підприємства, реалізація яких у майбутньому на дасть змогу підвищити прибутковість діяльності підприємства [5]. Як вже зазначалося, саме ендогенні фактори є керованими, тобто піддаються управлінню та дають змогу корегувати та моделювати відповідні господарські процеси для підвищення рівня прибутковості підприємства.

Тому першочергово знаходити резерви підвищення прибутковості підприємства необхідно саме у внутрішніх факторах. При цьому саме виробничі ендогенні фактори є основними факторами, що викликають зміни рівня прибутку та рентабельності. Адже чим більше обсяг виробленої та реалізованої продукції, тим більше виручка від реалізації та кінцевий фінансовий результат. Але процес зростання обсягу продажів залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, від її асортименту, як швидко вона оновлюється [2]. Величина собівартості продукції має значний вплив на розмір запланованого прибутку, адже він формується впродовж виробничого процесу. В свою чергу, фактор ціноутворення є теж важливим, адже змінюючи питому вагу валових витрат в ціні, автоматично змінюється обсяг продажів, доходів, прибутку та загалом рівень прибутковості підприємства.

В свою чергу, позавиробничі та організаційно-управлінські фактори є другорядними для пошуку резервів, необхідність їх врахування обумовлена тим, що першочергові основні фактори в подальшому можуть бути вичерпаними як резерви підвищення прибутковості. До них відносяться: покращення організації збутової діяльності, умов праці, якості продукції тощо.

Фактори зовнішнього середовища підприємства неможливо використати як резерв розвитку, адже вони є некерованими. Проте заради своєчасного реагування та адаптування до змін зовнішнього середовища, необхідно постійно здійснювати моніторинг їх змін. Виходячи з таких обставин можливо виділити дві групи резервів: тактичні та комплексні[4].

Тактичні резерви підвищення прибутку та рентабельності реалізуються за допомогою використання факторів та конкретних шляхів, що матеріалізуються шляхом впровадження певних заходів [6] до яких належать:

- збільшення обсягу продажів продукції шляхом формування сприятливих та вигідних умов продажу, мотивуванням клієнтів та введенням різних маркетингових прийомів, виходу на нові ринки;

- зростання обсягу виробництва продукції за рахунок інновацій - оновлення або модернізації технології на виробництві та удосконалення технічного обладнання;

- зменшення собівартості виробленої продукції за рахунок: збільшення виробничого обсягу за рахунок використання усіх виробничих потужностей підприємства та поліпшення ефективності використання наявних матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;

- зниження валових витрат на випуск продукції шляхом більш ефективного використання трудових ресурсів, а саме: створення робочих місць, скорочення втрат робочого часу;

- скорочення надлишкових відходів від сировини;

- покращення використання фонду робочого часу діючого устаткування.

Зростання ціни реалізації продукції за рахунок підвищення якості запропонованої продукції, пошуку найбільш вигідних та ефективних ринків збуту, оптимізації термінів реалізації продукції споживачам. Зміна ціни є ризикованим процесом для підприємства, адже необхідно враховувати чутливість споживачів до значних змін у ціні. Також резервом для підвищення прибутковості є процес адаптації цін до чутливості ринку за допомогою використання гнучких

цін. Ще одним напрямком докладання управлінських зусиль є оптимізація структури виробленої та реалізованої продукції шляхом виробництва диверсифікованої продукції та забезпечення її показників рентабельності.

Щодо комплексних резервів підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу на підприємстві, то вони містять у собі зміни декількох показників або елементів діяльності. Причому зміни цих показників призводять до того, що окремі елементи підвищують кінцевий фінансовий результат, а інші – навпаки погіршують.

Виходячи з вищезазначеного, робимо висновок про існування великої кількості факторів впливу на прибутковість підприємства, які, в свою чергу, залежать від конкретних умов функціонування підприємства, особливостей його роботи та спеціалізації.

Таким чином, кожне підприємство повинно реалізувати свої внутрішні можливості підвищення прибутковості діяльності, та одночасно вміти пристосовуватись та ефективно використовувати зміни зовнішнього економічного середовища.

1.2. Роль інноваційних стратегій у вирішенні проблем розвитку підприємства

Менеджмент інновацій являє собою діяльність з розробки та реалізації нових технологій, продуктів та обладнання, що забезпечує організації її розвиток в конкурентному та нестабільному зовнішньому середовищі. [3] Менеджмент інновацій завжди передбачає стратегічне управління виробничою діяльністю підприємства. Це набуває характер безперервного процесу вибору та реалізації стратегій організації на основі прогнозу динаміки зовнішнього середовища, розпізнавання проблем і врахування експертних рішень, спрямованих на створення і підтримання конкурентної переваги організації завдяки реалізації інноваційної політики.

В цілому, інноваційну стратегію можна визначити як формування

перспективних напрямків розвитку компанії із застосуванням нових науково-технічних досягнень, які раніше не застосовувалися, методів управління для завоювання лідерських позицій в конкурентній боротьбі в певній сфері діяльності. [1]

Інноваційна стратегія має стосунок не лише до внутрішнього виробничого процесу підприємства з визначенням використовуваних технологій, обладнання, характеристик продукту, що виготовляється. Водночас, інноваційний менеджмент має системний характер, що передбачає необхідність використання інновацій у різних сферах суспільного життя, до яких належить організація зокрема: екологічній, фінансової, інформаційної, логістичної, культурно-соціальної, організаційно-управлінській сферах. [10]

Стратегію інноваційного розвитку визначають низка факторів, до яких можна віднести [9]:

- ринкові (тенденції змін світового та вітчизняного ринку, тенденції розвитку окремих галузей та інфраструктур, позиція підприємства на ринку, а також рівень ринкової конкуренції);
- макроекономічні (тенденції зміни економіки країни в цілому, рівень попиту, динаміка інфляції, позиція державних органів та фактори державного регулювання);
- мікроекономічні (інноваційний потенціал підприємства, інвестиційний потенціал підприємства, кваліфікація персоналу).

При формулюванні інноваційної стратегії варто брати до уваги прогнози змін економічного середовища, аналізувати потенціал підприємства, відповідність інновації загальної стратегії підприємства тощо Завдяки цьому інноваційна стратегія сполучає загальну стратегію підприємства, аналіз економічного середовища, науково-технічний , кадровий потенціал підприємства з конкретними інноваційними проектами, з урахуванням життєвого циклу останніх.

У процесі розроблення інноваційної стратегії вирішуються такі основні проблеми розвитку підприємства [8]:

- визначається тип інноваційної політики, найбільш відповідного цілям і ринкової позиції підприємства;
- забезпечення відповідності інноваційної стратегії організаційну структуру, інфраструктурі і системі управління інформацією на підприємстві;
- визначення критеріїв успіху на якомога більш ранніх стадіях розробки інноваційного проєкту;
- вибір оптимальної процедури моніторингу та контролю за ходом реалізації інноваційного проєкту.

Інноваційна стратегія характеризується як засіб досягнення цілей організації по відношенню до внутрішнього середовища організації. Інноваційні стратегії підрозділяються на продуктові (які спрямовуються на створення нових товарів, послуг, технологій), функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові та сервісні), ресурсні (спрямовані на удосконалення ресурсного забезпечення), організаційно-управлінські (спрямовані на зміни в системі управління).

Інноваційні стратегії, з одного боку, можна охарактеризувати як стратегії заплановані. Це класичний варіант стратегічного планування, коли керівництво організації розробляє стратегічний план адаптації до нових вимог зовнішнього середовища. Вважається, що компанія дійсно використовує стратегічне планування в рамках своєї інноваційної діяльності, коли в цілому інновації впроваджуються не рідше одного разу протягом двох років. Таким чином, періодичне впровадження інновацій передбачає, що компанія дійсно розробляє інноваційні стратегії. [11]

Розуміючи під інноваційною стратегією ту чи іншу модель поведінки компанії в нових ринкових умовах, можна виділити дві основні групи стратегій - активні та пасивні. Активні інноваційні стратегії припускають, що компанія в основу своєї інноваційної діяльності закладає розробку і виведення на ринок нового продукту або нових технологій. Іншими словами, говоримо про нові технологічні ідеї виробництва і реалізації продукту. [13] Друга група стратегій (пасивні інноваційні стратегії) передбачає пасивні маркетингові інноваційні

стратегії. В даному випадку мова йде про те, що компанія в основному використовує нововведення в області маркетингу, організаційної побудови та, відповідно, концентрується більше на цій сфері інновацій. При цьому продукція залишається традиційною і асортимент не змінюється. [13]

Що стосується активних інноваційних стратегій, що засновуються на нових технологічних ідеях, то ту можна приділити увагу стратегії технологічного лідера. Вона передбачає розробку нової технічної ідеї, проведення науково-дослідних і дослідно- конструкторських розробок, випуск пробної партії, тестування, серійне виробництво і реалізацію маркетингової програми. Подібну стратегію обирають великі транснаціональна компанії, що володіють потужною базою інноваційного потенціалу, зокрема достатніми ресурсами для розроблення нових технологій і продуктів, а також впровадження їх на ринку [12]

1.3 Систематизація підходів до формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства

Систематизація наукових підходів щодо вивчення стратегії інноваційного розвитку підприємства дозволила розширити змістовні контури її дослідження в контексті поєднання процесних, структурних та організаційних аспектів. Доведено, що в умовах розвитку інноваційної економіки особливого значення набуває екологічна відповідальність, визначальна роль якої актуалізує необхідність вибору підприємством ефективної стратегії інноваційного розвитку. [15]

Систематизація різних підходів до визначення означеної категорії дозволяє розглядати стратегію інноваційного розвитку як комплекс дій щодо переходу підприємства в новий стан за новими характеристиками шляхом впровадження інновацій різного спрямування (технологічних, продуктових, управлінських, організаційних тощо), що стає основою формування їх конкурентних переваг та позиціонування на конкурентних товарних ринках. Виходячи з вищенаведеного,

слід дійти висновку, що стратегія інноваційного розвитку є функціональною стратегією підприємства і, власне, визначає тип його поведінки на ринку. Беручи до уваги те, що вітчизняні підприємства можна поділити на лідерів, претендентів та послідовників [16], то в плані їх ставлення до інновацій поведінка може бути активною або пасивною.

У разі, якщо підприємства здатні створити нові ринки завдяки інноваціям, слід розглядати їх активну інноваційну поведінку, якщо ж підприємство є послідовником ринку інновацій – поведінка його пасивна. Активна поведінка передбачає розробку технологічної стратегії, пасивна поведінка передбачає пошуки інновацій у сфері реалізації товарів чи послуг, тобто у сфері маркетингу. За таким підходом формування стратегії інноваційного розвитку підприємства відбувається поетапно. Для її обґрунтування доцільно застосовувати методіку, що базується на взаємозв'язку базової, конкурентної та функціональних стратегій і залежить від політики підприємства, спрямованої на інноваційний розвиток та відображеної в програмі. [13]

Враховуючи, що реалізація технологічної стратегії полягає у забезпеченні очікуваних прогнозованих умов функціонування підприємства у сучасному ринковому середовищі, слід акцентувати увагу на постійному проведенні технологічних інновацій і використанні нових технологічних ідей, що означає активну інноваційну поведінку підприємства. [7]

На сьогоднішній день, підхід до формування інноваційної стратегії, незалежно від типу і якості, що застосовуються в ній інновацій, потребує інноваційно поглибленні, яке ґрунтується на комплексному застосуванні всіх управлінських інновацій.

При розробці інноваційної стратегії розвитку підприємства, враховуються деякі особливості:

- не можна передбачити всі можливості, які можуть бути при складанні то чи іншої програми;
- для розробки стратегічних програм вже використовується сформована стратегія;

- те, що нагорі рівня управління є елементами стратегії, на нижньому рівні управління перетворюється в цільові програми, так як стратегічні орієнтири, пов'язані між собою, це цілі, показники, характеристики;

- розробка цілей є підсумком процесу формування стратегії, а також набір загальних векторів, спрямованих на розвиток компанії. [13]

Можна відзначити, що найбільш популярними, розробленим і простим залишається функціональний класичний підхід, на якому базуються розуміння управління як певного процесу по виконанню певних функцій. Однак, даний підхід застосовується для стабільних підприємств, тому можна не враховувати також і те, що цей підхід може і не застосовуватися взагалі. В такому випадку функціональний підхід сам потребує модернізації. Так, при формуванні порядку складання інноваційної стратегії береться алгоритм, який представляє собою комплексний підхід до формування стратегії на основі всіх наявних знань.[4]

Комплексність інновацій – це не тільки окремі інноваційні технології, це оптимальне поєднання інновацій в цілому, а також інновації в системі управління або режимі. Таке нововведення може виконувати системні функції, реалізуючи комплексне стабільне функціонування підприємства. Крім цього, в процесі формування стратегії виділяються напрямки промислової політики, формуються стратегічні альтернативи і проводиться оцінка та вибір прийнятної альтернативи з урахуванням інновацій, тобто вибирається варіант стратегії розвитку підприємства з урахуванням інновацій, рівня прибутковості і рівня ризику. [5]

Формуючи ефективну інноваційну стратегію необхідно перш за все визначити які напрями роботи підприємства потрібно вдосконалити, а які необхідно ліквідувати. Які послуги та продукти треба виробляти та впроваджувати, в якому обсязі, та які кінцеві результати бажано отримати враховуючи наявні ресурси, включаючи людські, які фактори потрібно врахувати приймаючи управлінські рішення, щоб вони відповідали загальній стратегії і цілям

Процес розробки стратегії розвитку слід позиціонувати як динамічну

сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно впливають один з іншого. Однак існує стійка зв'язок і відповідно зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їх сукупність. Розробка ефективної стратегії компанії починається з формування бачення і вибору напрямки розвитку. Ясно сформульоване стратегічне бачення – необхідна передумова сталого стратегічного лідерства. Бачення необхідно для ефективного керівництва і прийняття відповідальних рішень; воно орієнтує компанію на майбутнє, визначає пріоритетні потреби покупців і види діяльності, а також довгострокову конкурентну позицію компанії.

Здатність до правильного вибору та ефективної реалізації стратегії інноваційного розвитку, практичного використання інновацій стає необхідною умовою досягнення якісного економічного зростання, науково-технічного прогресу і високої конкурентоспроможності підприємства. Розроблена стратегія інноваційного розвитку підприємства являє собою ряд послідовних заходів із зворотними зв'язками, які дозволяють вести коригування цілей, завдань, а також формувати підсумкові показники економічного стану виробничого комплексу.

Першим кроком у розробці стратегії є формування принципів і стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства у форматі екологічної відповідальності як пріоритетного напрямку в управлінні підприємством. Другий крок - аналіз економічного та інноваційного стану підприємств з обґрунтуванням і розробкою моделі та цільової функції екологічного менеджменту з формуванням структурної схеми напрямів його впровадження.

На третьому кроці визначаються точки руйнівного впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища з урахуванням екологічної складової на інноваційний розвиток підприємства, які зачіпають економічні інтереси і пріоритети як підприємства в цілому, так і його складових. Четвертим кроком стратегії є розробка якісних і кількісних показників інноваційного стану підприємства з розробкою методики соціально-еколого-економічної оцінки екологічного менеджменту, що включає систему індикаторів у контексті комплексного розвитку підприємства.

На п'ятому кроці здійснюється розробка стратегії інноваційного розвитку підприємства, що включає в себе аналіз альтернатив і створення системи планів, що дозволяють ефективно реагувати на технологічні можливості і загрози, а також здійснювати взаємне узгодження обраної інноваційної стратегії з концепцією екологічної відповідальності; розробку системи екологічного менеджменту, яка передбачає створення алгоритму та наукової платформи діагностики її реалізації.

Шостим кроком процесу розробки стратегії є прогноз результатів виконання заходів з аналізом ефективності стратегії інноваційного розвитку підприємства і визначення найкращого варіанту управління підприємством у форматі екологічної відповідальності.

Сьомим кроком є моніторинг інноваційного розвитку підприємства – це система оперативного відстеження та первинного аналізу змін в інноваційному розвитку, що забезпечує формування та зберігання систематизованої стратегічної та еколого-економічної інформації про поточні показники виробничо-господарської діяльності підприємства; показники рівня інноваційного потенціалу підприємства; досягнутий рівень екологічної відповідальності з дотриманням норм екологічного права; ефективність реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Таким чином, стратегія інноваційного розвитку підприємства встановлює оптимальну послідовність заходів для здійснення інноваційної діяльності, її контролю і коригування на основі здійснення поточного моніторингу та правильного плануванні.

2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ДНІПРОАЗОТ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

На сьогоднішній день акціонерне товариство «Дніпроазот» є одним з найбільших українських підприємств хімічної промисловості України та єдиним виробником рідкого хлору, який використовується при стерилізації питної води та очищенні стічних вод. Також дане підприємство є ключовим постачальником мінеральних добрив, продуктів базової хімії та товарів народного споживання. Тобто, продукція, що виробляється на підприємстві має постійним попит у багатьох інших галузях народного господарства, а саме: у сільському господарстві, енергетичних галузях, у кольоровій та чорній металургії та інших.

Підприємство почало свою історію у 1938 році на базі Кам'янського азотно-тукового комбінату. Новоутворене підприємство, використовуючи нову прогресивну технологію, розпочинає виробництво синтетичного аміаку, який користується високим попитом у сільському господарстві.

Протягом 1950-1980 років був створений новий цех з виробництва азотної кислоти, освоюється та розвивається виробництво хлору, введено у виробництво два великотоннажних агрегати для синтезу аміаку і два агрегати для виробництва карбаміду.

Протягом 1990 років було розширено асортимент товарів, зокрема підприємство налагодило роботу лінії з виробництва одноразового посуду на основі харчового полістиролу.

У 1993 році за наказом Фонду державного майна України та відповідно до законів України про «Про приватизацію майна державних підприємств» державне Кам'янське виробниче об'єднання «Азот» перетворюється у відкрите акціонерне товариство «Дніпроазот».

Починаючи з 2000 року на підприємстві відбувається постійна

модернізація основних засобів та нарощується випуск продукції. У 2011 році в результаті рішення чергових загальних зборів акціонерів ВАТ «Дніпроазот» було змінено на публічне акціонерне товариство «Дніпроазот», а у квітні 2018 року назву підприємства змінено на акціонерне товариство «Дніпроазот» та тип акціонерного товариства змінився з публічного на приватне.

Метою діяльності АТ «Дніпроазот» є отримання прибутку внаслідок здійснення виробничої та збутової діяльності, а також задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів АТ «Дніпроазот» та членів трудового колективу. Загальні дані про підприємство наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальні дані АТ «Дніпроазот»

Ідентифікатори	Дані
Скорочена назва	АТ «Дніпроазот»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Тип акціонерного товариства	Приватне
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	05761620
Місцезнаходження за КОАТУУ	1210436300
Місце розташування	51909, Дніпропетровська область, Південний р-н, м. Кам'янське , вул. С. Горобця , 1.
Середня кількість працівників	3959

На підприємстві запроваджено системи менеджменту якості та безпеки хімічної продукції, що сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9001:2015 № SIC.MS.008.ISO9001.386 від 29.12.2017 р.

Органами управління АТ «Дніпроазот» є:

- загальні збори акціонерів (вищий орган);
- наглядова рада (колегіальний орган зі спостережними функціями);
- правління (колегіальний виконавчий орган).

Організаційна структура підприємства відноситься до функціонального

типу. До складу АТ «Дніпроазот» входять 24 структурні підрозділи. Основними структурними підрозділами є:

- цех карбаміду – 1,
- цех карбаміду – 2,
- цех соди каустичної,
- цех рідкого хлору,
- цех соляної кислоти,
- управління з виробництва товарів народного вжитку,
- цех з переробки аміаку.

Крім того, до складу підприємства входять допоміжні та ремонтні підрозділи.

Згідно зі структурою управління підприємством АТ «Дніпроазот» очолює правління голова. Під його керівництвом знаходяться 4 заступники (технічний директор, директор з економіки та фінансів, комерційний директор), головний бухгалтер, директор із економічної безпеки, референт, які є начальниками основних відділів.

Також, до складу АТ «ДНІПРОАЗОТ» входять дві дочірні компанії:

1. Товариство з обмеженою відповідальністю «Баскетбольний клуб Дніпроазот» (частка АТ «Дніпроазот» в капіталі становить 99,86%);
2. Товариство з обмеженою відповідальністю «ОРІНЕЯ» (частка АТ «ДНІПРОАЗОТ» в капіталі становить 100%) .

Продукцію АТ «ДНІПРОАЗОТ» можна поділити на 4 товарні групи:

- карбамідно-аміачний комплекс (галузеве використання – хімія для агрокомплексу);
- хлороорганічний комплекс (промислова хімія);
- продукти для водопідготовки та знезараження води; товари народногоспоживання.

АТ «ДНІПРОАЗОТ» є одним із найбільших підприємств-виробників провідного сегменту хімічної промисловості України – виробництва основної хімічної продукції, добрив та азотних сполук. До основних конкурентів АТ

«Дніпроазот» у передвоєнний період належали: холдингова група Ostchem – ПАТ «Азот», ПрАТ «Северодонецьке об'єднання Азот» (знищене навесні 2022 року), ПрАТ «Рівнеазот»; ПАТ «Хімдивізіон»; ПАТ «Сумихімпром»; ПАТ «Одеський припортовий завод» (не працює через зупинення роботи аміакопроводу Тольятті-Одеса); корпорація АТ «Украгрохімхолдинг» – ПрАТ «Дніпровський завод мінеральних добрив», ПрАТ «Еко-Азот».

Аналізуючи статистичні дані, у 2021 році обсяг реалізованої продукції зазначених підприємств становив сумарно 21,8% від загального обсягу хімічної продукції в Україні, а від обсягу реалізації основної хімічної продукції становить 37,1%. Частку АТ «Дніпроазот» та його конкурентів в обсязі реалізованої продукції виробництва основної хімічної продукції в Україні у 2021 році (%) зображено на рисунку 2.1.

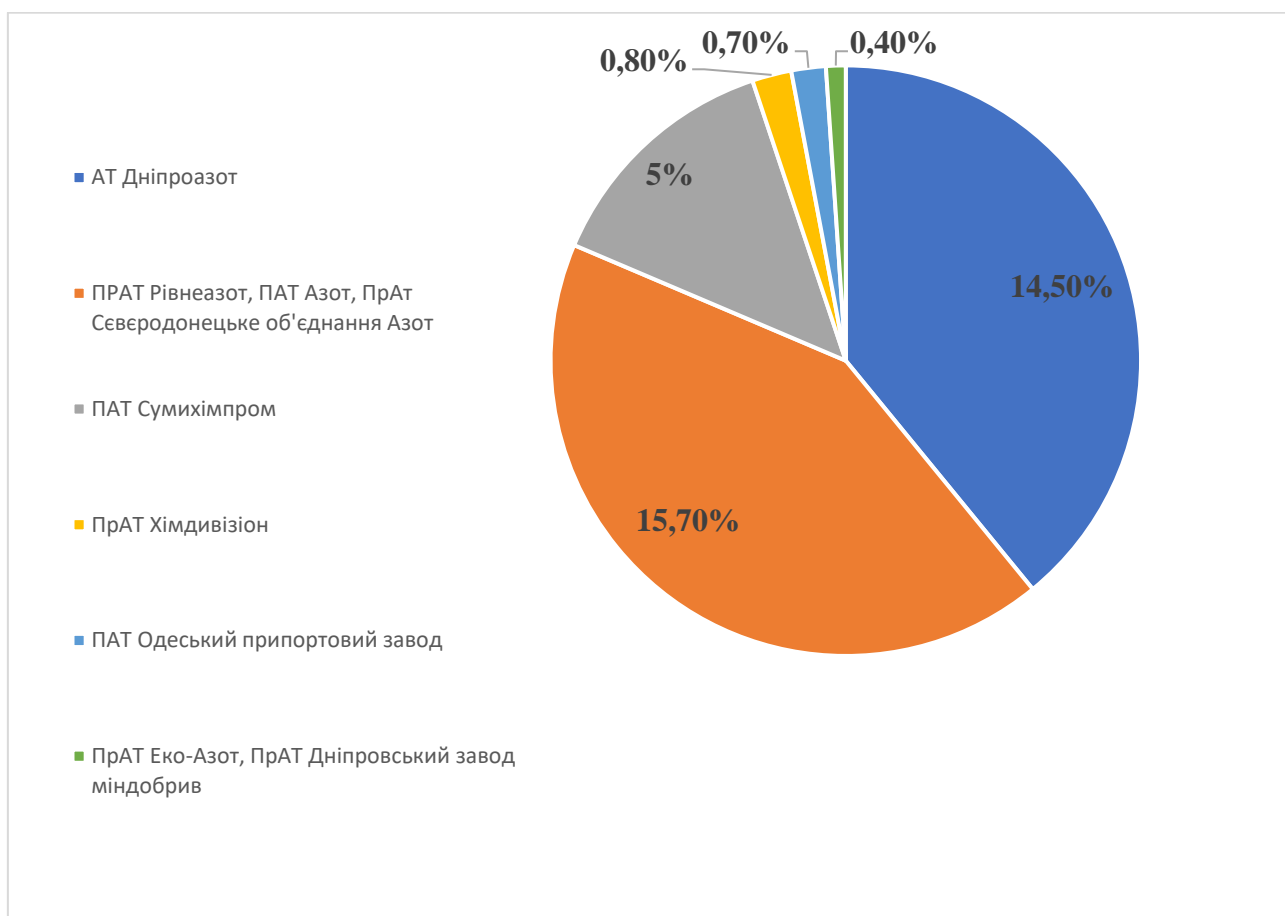


Рисунок 2.1 – Частка АТ «ДНІПРОАЗОТ» та його конкурентів в обсязі реалізованої основної хімічної продукції у 2021 році, %

Як бачимо, АТ «ДНІПРОАЗОТ» є одним із найбільших виробників продукції основної хімії, добрив та азотних сполук, адже його частка становить – 14,5% та є монополістом щодо виробництва рідкого хлору в Україні. Також, варто зазначити про оптимальне поєднання факторів виробництва АТ «Дніпроазот» – близькість до сировинних ресурсів та наявність висококваліфікованих ресурсів, що стимулюють виробництво, а вдале територіальне розташування (близькість до портів та розвинена мережа залізничних шляхів) сприяють розвитку експортної спрямованості підприємства.

Нижче розглянемо динаміку чистого прибутку (збитку) серед ключових хімічних підприємств України у передвоєнний період впродовж 2019-2021 рр. у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка чистого прибутку (збитку) найбільших підприємств мінеральних добрив в Україні, (тис. грн)

Підприємство	2019 рік	2020 рік	2021 рік
АТ «Дніпроазот»	50551	533185	- 767 910
ПрАТ «Рівнеазот»	-3368916	-1115703	230897
ПАТ «Суміхімпром»	2041	-10 559	-25 576
ПрАТ «Хімдивізіон»	21748	14689	6 548,0
ПрАТ «Дніпровський завод мінеральних добрив»	-365511	-184014	-7698
ПрАТ «Еко-Азот»	-473	-2447	-4567
ПАТ «Одеський припортовий завод»	-3834431	-1464021	-750457

Аналізуючи таблицю 2.2, можна спостерігати зростання чистого прибутку АТ «ДНІПРОАЗОТ» впродовж 2019-2020 рр., що стало наслідком впровадження нових технологій (використання нової сировини для очищення промислових стічних вод – гліцериномісткої добавки PuroTech OG) та надання дисконту на поставки природного газу від підприємства «Укрнафта». В той же час, інші підприємства хімічної промисловості знаходяться у збитку або впродовж 2019-

2021 рр. припиняли свою діяльність, внаслідок зростання цін на енергоресурси та запровадження коронавірусних обмежень.

На рисунку 2.2 наведено динаміку чистого прибутку/збитку найбільших виробників основної хімічної продукції в Україні, без ПрАТ «Еко-Азот», ПАТ «Сумихімпром», ПрАТ «Хімдівізіон».

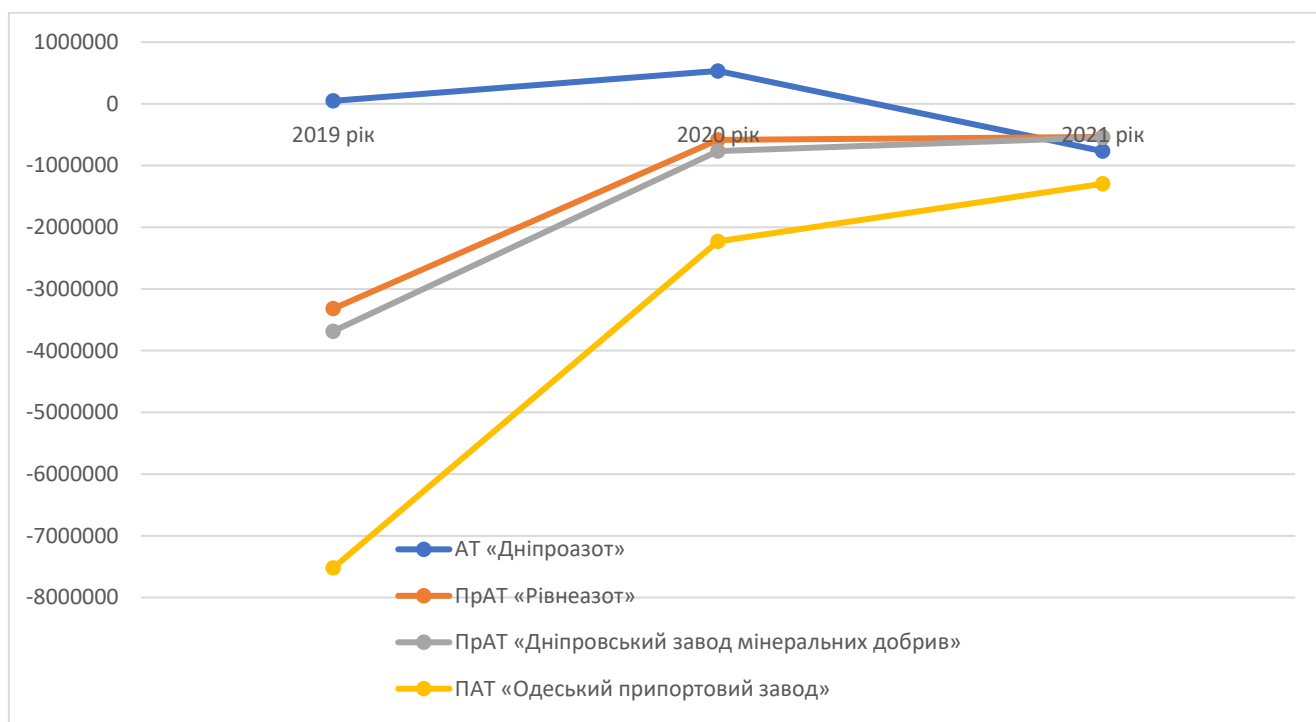


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого прибутку/збитку найбільших виробників основної хімічної продукції в Україні, тис. грн.

Прикладом є зупинка виробництва у 2020 році ПрАТ «Рівнеазот» та ПрАТ «Северодонецьке об'єднання Азот» у зв'язку зі зростанням цін на природний газ, високою собівартістю та коронавірусні обмеження, що спричинили скорочення обсягів торговельної діяльності.

Але у 2021 році бачимо позитивні зміни, адже більшість підприємств або зменшили свої збитки, або отримали прибуток. Збитковість більшості підприємств хімічної промисловості та АТ «Дніпроазот» пояснюється тим, що їх виробнича діяльність здійснювалась в умовах нестабільності економіки та технологічної відсталості виробництва, девальвації гривні, скорочення попиту на продукцію протягом 2020 року та високих цін на природний газ.

2.2 Аналіз економічної діяльності АТ «Дніпроазот»

Успішний подальший розвиток підприємства залежить від багатьох компонентів, які в сукупності формують та визначають потенціал, що безпосередньо відображає його наявні можливості. Але, перш за все, результативність роботи підприємства залежить від керівництва та його здатності забезпечити інноваційні процеси на підприємстві. В свою чергу, обґрунтованість управлінських рішень обумовлена якісним та своєчасним аналізом економічного потенціалу підприємства, надає змогу отримати та систематизувати інформацію щодо його фінансового стану та ефективності функціонування протягом визначеного періоду часу.

Крім цього, у процесі аналізу даних фінансової звітності та показників економічного потенціалу в динаміці, з'являється можливість дослідити основні тенденції розвитку, поточні проблеми досліджуваного підприємства, а також сформулювати якісні пропозиції щодо підвищення його прибутковості. З точки зору інноваційності основні засоби є одним із ключових факторів, що забезпечують ефективність функціонування підприємства, яка, в свою чергу, визначає рівень прибутковості підприємства. Адже забезпеченість підприємства основними засобами, моніторинг їх зносу, повне та ефективно їх використання є основними резервами збільшення обсягу виробництва продукції на промисловому підприємстві.

Першим етапом аналізу є дослідження змін, які відбулися в структурі основних засобів підприємства. Аналіз змін структури основних фондів проводиться методом порівняння питомої ваги кожної групи основних фондів підприємства АТ «Дніпроазот» за 2020-2022 рр.

У таблиці 2.3 представлені склад і структура основних засобів за 2020-2022 рр., куди включені лише ті групи, які є в наявності у досліджуваного підприємства. Проаналізувавши наявні дані (табл. 2.3), можна зробити висновки, що впродовж 2020-2022 рр. найбільшу питому вагу в структурі основних засобів підприємства займають основні засоби виробничого призначення, а саме –

машини та обладнання – 54,07 % у 2022 році.

Таблиця 2.3 – Аналіз структури основних засобів на підприємстві АТ «ДНПРОАЗОТ» за 2020-2022 рр.

Найменування основних засобів	На кінець періоду						Відносне відхилення,%	
	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2021 до 2020	2022 до 2021
	Вартість, тис.грн	Питома вага, %	Вартість, тис.грн	Питома вага, %	Вартість, тис.грн	Питома вага, %		
Виробничого призначення:	685357	96,78%	661992	97,30%	758476	97,69%	-3,4%	14,6%
будівлі та споруди	267358	37,75%	283012	41,60%	271814	35,01%	5,9%	-4,0%
машини та обладнання	350547	49,50%	319498	46,96%	419825	54,07%	-8,9%	31,4%
транспортні засоби	64315	9,08%	55810	8,20%	63558	8,19%	-13,2%	13,9%
інші	3137	0,44%	3602	0,53%	3279	0,42%	14,8%	-9,0%
Невиробничого призначення:	22814	3,22%	18461	2,71%	17948	2,31%	-19,1%	-2,8%
будівлі та споруди	21805	3,08%	18113	2,66%	17628	2,27%	-16,9%	-2,7%
машини та обладнання	466	0,07%	135	0,02%	120	0,02%	-71,0%	-11,1%
інші	543	0,08%	213	0,03%	200	0,03%	-60,8%	-6,1%
Усього	708171	100%	680383	100%	776424	100%	-3,9%	14,1%

Також варто зазначити, що загальна вартість основних засобів у 2022 році порівняно із 2020 збільшилася на 68253 тис. грн. Це спричинено змінами у структурі основних засобів, які є наслідком капітального ремонту цеху карбаміду та придбанням великогабаритного апарату для його виробництва.

Так у 2022 році відбулося різке збільшення вартості машин та обладнання на 69278 тис. грн; будівель та споруд на 4456 тис. грн. В свою чергу, це спричинило те, що питома вага основних засобів виробничого призначення збільшилася до 97,69%.

Далі, необхідно приділити увагу стану та рівню ефективності використання основних засобів шляхом розрахунку наступних показників, що

представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники стану та ефективності використання основних засобів підприємства АТ «ДНІПРОАЗОТ» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення: +,- :	
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021
1. Фондомісткість	0,137	0,094	0,184	-0,042	0,09
2. Фондоозброєність	178,14	173	193,14	-5,15	20,15
3. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	0,187	0,17162	0,323	-0,015	0,152
4. Коефіцієнт зносу ОЗ	0,758	0,772	0,756	0,014	-0,016
5. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,242	0,228	0,244	-0,014	0,016
6. Фондовіддача	7,281	10,6	5,42	3,32	-5,18
7. Рентабельність ОЗ	7,0%	77,4%	-105,9%	-	-

Як бачимо, у 2020-2022 рр. позитивну динаміку мають показники фондомісткості та фондovіддачі, які, в свою чергу, дуже щільно пов'язані між собою. Адже саме протягом цього часу відбулося значне скорочення рівня фондомісткості та різке збільшення рівня фондovіддачі, що призвело до підвищення ефективності використання основних засобів підприємства. Також це підтверджується збільшенням рентабельності основних засобів з 7,0% до 77,4%.

Але у 2022 році у зв'язку зі зменшенням чистого доходу від реалізації продукції в 2 рази, ситуація з ефективністю використання основних засобів набула протилежного характеру. Адже рівень фондovіддачі збільшився у 2 рази, а фондомісткість відповідно зменшилась. Тобто протягом 2021 року на кожен вкладену гривню використаних фінансових ресурсів в основні засоби припадає

10,6 грн виробленої продукції та наданих послуг, а у 2022 році – лише 5,42 грн.

Катастрофічним явищем є зменшення рентабельності основних засобів протягом 2021-2022 рр. з 77,4% до -105,9%, що є наслідком збитковості підприємства у 2022 році. Щодо рівня фондоозброєності, то його зменшення протягом 2020- 2021 рр. негативно впливає на діяльність підприємства, а також може призвести до погіршення продуктивності праці.

У 2022 році даний показник зріс, але лише за рахунок значного скорочення промислово-виробничого персоналу. Незважаючи на нестабільність вищезазначених показників, високий рівень зношеності наявних основних засобів є незмінним, що протягом 2020-2022 рр. становить не менше 75%. Також коефіцієнт придатності основних засобів свідчить про те, що у 2022 році лише 24,4% із основних виробничих фондів придатні до експлуатації. Тобто, загалом робимо висновок, що рівень віддачі основних засобів АТ «ДНІПРОАЗОТ» є нестабільним. Далі охарактеризуємо та оцінимо майновий стан досліджуваного підприємства, який передбачає розрахунок коефіцієнтів зносу, вибуття та оновлення основних засобів. Відповідні розрахунки представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.5 – Показники майнового стану АТ «ДНІПРОАЗОТ» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення: +,-	
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021
Коефіцієнт зносу	0,758	0,772	0,756	0,014	-0,016
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,014	0,021	0,067	0,007	0,046
Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,027	0,031	0,038	0,004	0,007

Аналізуючи дані з табл. 2.4, робимо висновок про високу зношеність основних засобів досліджуваного підприємства, що свідчить про значне погіршення матеріально-технічного стану підприємства. Але у 2022 році, значення коефіцієнту зносу зменшилося з 77,2% до 75,6%, що є позитивною

тенденцією для підприємства. Також, бачимо, що протягом 2020-2021 рр. рівень вибуття основних засобів значно перевищував рівень їх оновлення, але з кожним наступним роком величина переваги зменшується.

У 2022 році, ситуація кардинально змінилася, адже рівень оновлення перевищує рівень вибуття в 2 рази. Така ситуація є наслідком здійсненого капітального ремонту азотної групи цехів (а саме: карбамід – 2 та цех синтезу аміаку) у січні 2022 року. Даний аналіз є необхідним при дослідженні економічного потенціалу підприємства, адже за рахунок розрахунку відповідних показників, наданих у таблицях 2.5 та 2.6, маємо можливість визначити стан та рівень кадрової складової, проаналізувати ефективність управління трудовими ресурсами, дослідити особливості організації системи підбору персоналу, їх мотивації та навчання.

Перш за все, варто зазначити, що кваліфікаційний рівень працівників підприємства АТ «ДНПРОАЗОТ» є дуже високим, адже управління виробничим процесом та управління спеціалізованою технікою потребує високого рівня професіоналізму та постійного вдосконалення навичок. У 2022 році в системі професійного навчання кадрів на підприємстві пройшли навчання 2294 робочих, керівників та фахівців.

Таблиця 2.6 – Аналіз ефективності управління трудовими ресурсами АТ «ДНПРОАЗОТ»

Показник	Роки			Відхилення: +,-	
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021
Вартісний показник продуктивності	1271,29	1793,73	1062,84	522,44	-730,89
Коефіцієнт обороту по найму	0,081	0,098	0,092	0,017	-0,006
Коефіцієнт обороту за вибуттям	0,085	0,122	0,268	0,037	0,146
Коефіцієнт постійності кадрів	0,917	0,89	0,82	-0,027	-0,07

Відповідно до отриманих значень найвище значення продуктивності, що виражається у виробітку, спостерігалася у 2021 році, а саме 1793,73 тис. грн на робітника на рік. Це пов'язано з ростом чистого доходу від реалізації продукції при відносно сталій середньообліковій чисельності працівників. Як бачимо, за 2020 -2022 рр. чисельність прийнятих працівників зменшується, але незначними темпами. Щодо кількості звільнених, то бачимо, що значення коефіцієнту вибуття збільшився в 2 рази. Масове звільнення працівників у 2022 році пояснюється тим, що впродовж квітня-серпня 2022 року АТ «Дніпроазот» знаходилося у простої через воєнні дії.

2.3. Аналіз виробництва та реалізації продукції підприємства

Як вже зазначалося, весь виробничий процес АТ «ДНІПРОАЗОТ» представлений наступними товарними групами: карбамідно-амічний комплекс; хлорорганічний комплекс; продукти для водопідготовки; товари народного споживання (ТНП). Також варто зазначити, що кожен вироблений продукт має відповідний сертифікат якості, що описує його основні характеристики, галузеве використання та умови зберігання.

Розглянемо динаміку виробництва основних видів продукції АТ «ДНІПРОАЗОТ». Протягом 2020-2022 рр. найбільшу частку займає виробництво карбаміду (63,8% у 2022 році), далі йдуть натр їдкий (12%) та товари народного споживання (10,2%). Найменшу частку займає продукція хлорорганічного комплексу, а саме: соляна кислота (2,9%) та хлор рідкий (4,4%). Загалом, виробництво основних видів продукції у 2022 році порівнянні з попередніми роками має негативну тенденцію, особливо щодо карбамідно-амічного комплексу. Адже обсяги виробництва карбаміду впродовж 2021-2022 років скоротилися майже у 2 рази.

Також проаналізуємо динаміку реалізації основних видів продукції досліджуваного підприємства. Найбільша частка реалізації, як у 2020 році (83,8%), так і у 2021 році (77,1%) належить реалізації карбаміду (64% у 2022

році), а найменше – від продажу соляної кислоти (3,4%). Також, варто відзначити, що обсяги продукції хлорорганічного комплексу та продуктів для водопідготовки мають позитивну динаміку, а обсяги реалізації карбаміду та товарів народного споживання значно скоротилися у порівнянні з 2021 роком. Також, розглянемо більш детально обсяги реалізації продукції на вітчизняному ринку та за кордоном, що представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка обсягів реалізованої продукції на внутрішньому ринку та на експорт протягом 2020-2022 рр., тис. грн

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1. Всього реалізація на внутрішньому ринку:	4813308	5562227	2838464
Реалізація готової продукції; мінеральних добрив, азотних сполук, неорганічних хімічних речовин	4201837	4607092	26363335
Інша реалізація	611471	955135	202129
2. Всього реалізація на експорт:	803516	1740942	1094041
Реалізація готової продукції; мінеральних добрив, азотних сполук, неорганічних хімічних речовин	659601	1183788	611263
Реалізація товарів	143915	557154	482778
3. Всього доходів від реалізації	5616824	7703169	3932505

Як можна побачити з наведених даних, впродовж 2020-2022 рр. обсяги реалізованої продукції на внутрішньому ринку значно перевищували реалізацію продукції на експорт. Це пояснюється тим, що продукція АТ «Дніпроазот» має постійний попит від багатьох галузей національної економіки. Але внаслідок скорочення обсягів реалізації продукції карбамідно-аміачного комплексу через нестабільну ситуацію в країні та високих цін на імпорту сировину сумарна доходність від реалізації впродовж 2021-2022 рр. скоротилася з 7703169 тис. грн до 3932505 тис. грн.

Проаналізуємо загальний фінансовий стан підприємства, що здійснюється за допомогою наступних етапів: аналіз платоспроможності, ліквідності та ділової активності досліджуваного підприємства. Спочатку проведемо аналіз платоспроможності АТ «ДНІПРОАЗОТ», який поданий у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз платоспроможності АТ «ДНІПРОАЗОТ» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення: +,-		Нормативне значення
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021 до 2020	2022 до 2021	
Коефіцієнт автономії	0,237	0,366	0,288	0,129	-0,078	>0,5
Коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності)	0,310	0,577	0,405	0,266	-0,172	1
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,298	0,419	0,361	0,120	-0,058	0,7-0,9
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,034	0,193	-0,128	0,158	-0,321	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,115	0,414	-0,280	0,299	-0,694	>0,1
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,259	0,144	0,252	-0,115	0,108	<0,25

Аналізуючи отримані розрахунки, бачимо різку зміну усіх показників у 2022 році, що призвела до фінансової нестабільності підприємства, залежності від зовнішніх кредиторів, не здатності підтримувати власний оборотний капітал та поповнювати оборотні кошти за власний рахунок.

Тобто, фінансова стійкість досліджуваного підприємства є нестабільною впродовж останніх трьох років, а у 2022 році – характеризується критичними значеннями, що є результатом несприятливих змін ринкової кон'юнктури, а саме вкрай високими цінами на сировину та матеріали.

На рисунку 2.3 представлено зміну коефіцієнтів, що характеризують фінансовий стан акціонерного товариства «ДНІПРОАЗОТ».

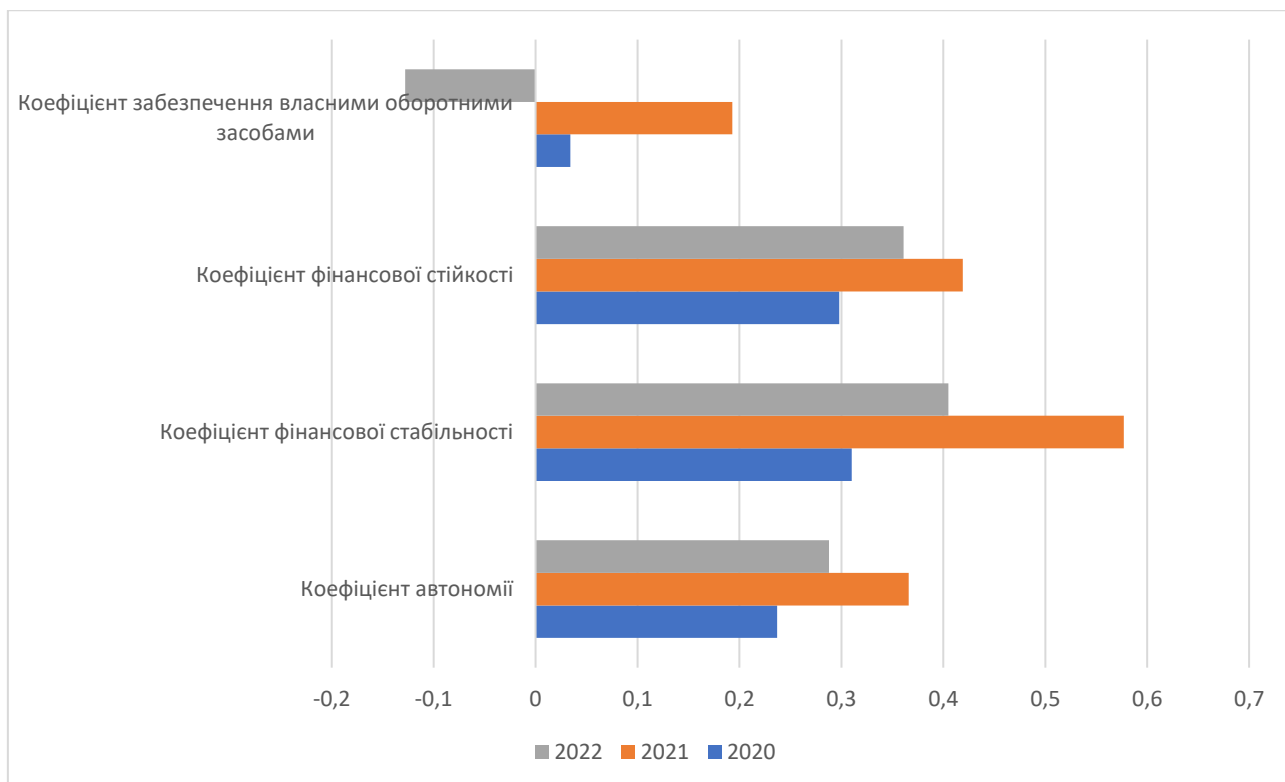


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансового стану підприємства у 2020-2022 роках

Далі, перейдемо до аналізу ліквідності підприємства, що дасть змогу визначити структуру та оцінити рівень забезпеченості окремими групами ліквідних активів. Відповідні розрахунки представлені у табл. 2.9. та рис. 2.4.

Таблиця 2.9 – Аналіз ліквідності АТ «ДНПРОАЗОТ» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення: +,-		Нормативне значення
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021	
Коефіцієнт покриття ліквідності	1,126	1,351	0,987	0,225	-0,364	>1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,058	1,142	0,668	0,084	-0,475	0,7-1,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,040	0,009	0,032	-0,031	0,023	>0,1
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	1,681	0,829	2,962	-0,852	2,133	1

Отримані результати коефіцієнта покриття ліквідності демонструють те, що впродовж 2020-2021 рр. підприємство здійснювало вчасне погашення своїх поточних зобов'язань. Але у 2022 році у підприємства залишилося лише 0,98 грн. на кожну гривню поточних зобов'язань, що не відповідає нормативному значенню та може призвести до зниження довіри з боку партнерів, кредиторів.

Дана тенденція пояснюється значним скороченням обсягу оборотних коштів в АТ «ДНПРОАЗОТ». Значення коефіцієнту швидкої ліквідності у 2022 році є несприятливими для підприємства, адже свідчить про погіршення платоспроможності та зменшення обсягу високоліквідних коштів, а саме дебіторської заборгованості. Також, співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості перевищує одиницю, що демонструє неефективність використання наявних коштів на підприємстві.

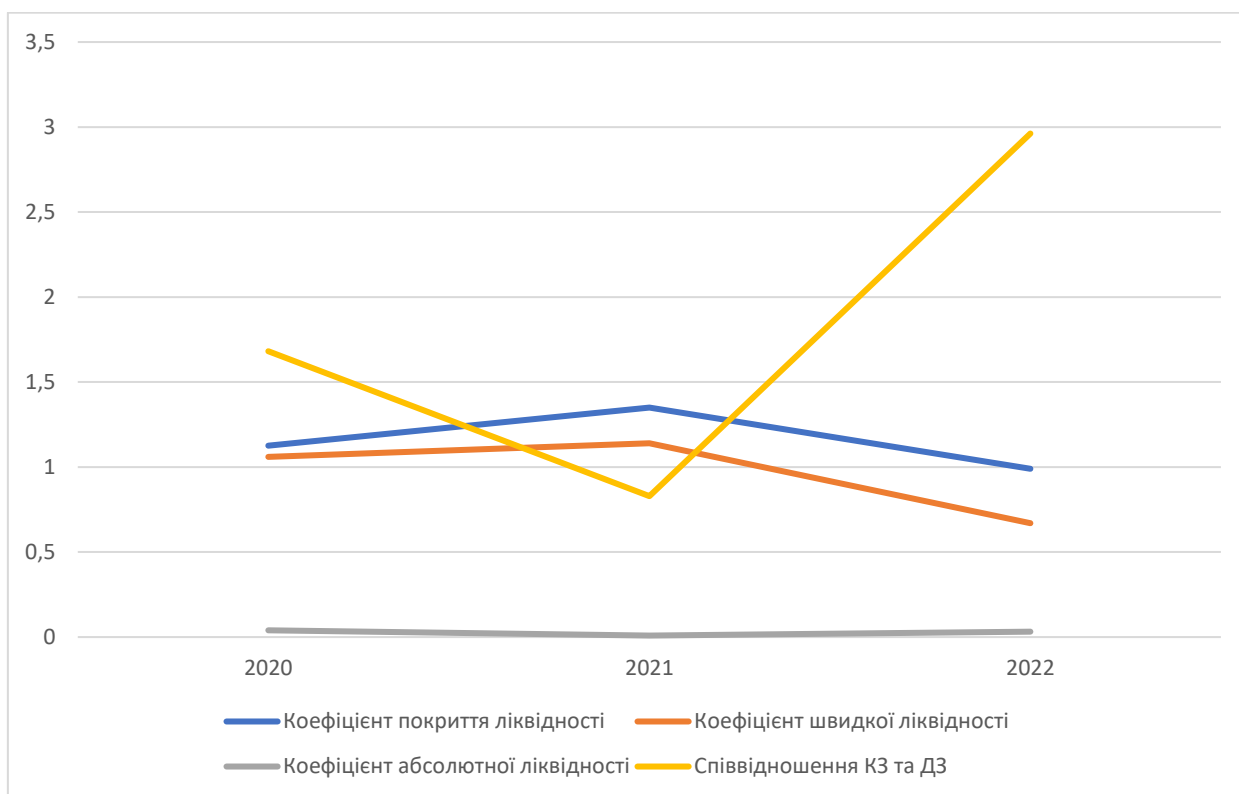


Рисунок 2.4 – Динаміка показників ліквідності підприємства у 2020-2022 роках

Далі розглянемо основні показники ділової активності, що показують

рівень фінансового стану досліджуваного підприємства шляхом оцінки швидкості обертання окремого виду фінансових активів. Розраховані показники представлені у табл. 2.10, а також графічно – на рисунку 2.5

Таблиця 2.10 – Аналіз ділової активності АТ «ДНПРОАЗОТ» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення: +,-	
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021
Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних засобів)	2,03	2,43	1,73	0,4	-0,7
Коефіцієнт оборотності запасів	17,8	16,0	6,7	-1,8	-9,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.	5,6	5,4	3	-0,2	-2,4
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8,6	5,9	3,8	-2,7	-2,1
Коефіцієнт тривалості одного обороту оборотних засобів	180	151,6	213,5	-28,3	61,9
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	65	67,2	120,3	2,3	53,05
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості	42,6	62,5	94,8	20	32,25

Аналізуючи отримані розрахунки, бачимо різке зменшення оборотів оборотних активів, що призводить до зростання потреби в фінансових активах. Варто зазначати про значне зниження коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості у 2018 році, що свідчить про зменшення строків оплати дебіторської заборгованості кредиторам. Такі зміни вказують на те, що дебітори виплачують заборгованості рідше, і підприємство має нові зобов'язання. Про це свідчить значення коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості, спад якого у 2016 році вказує на збільшення покупок підприємством у кредит.

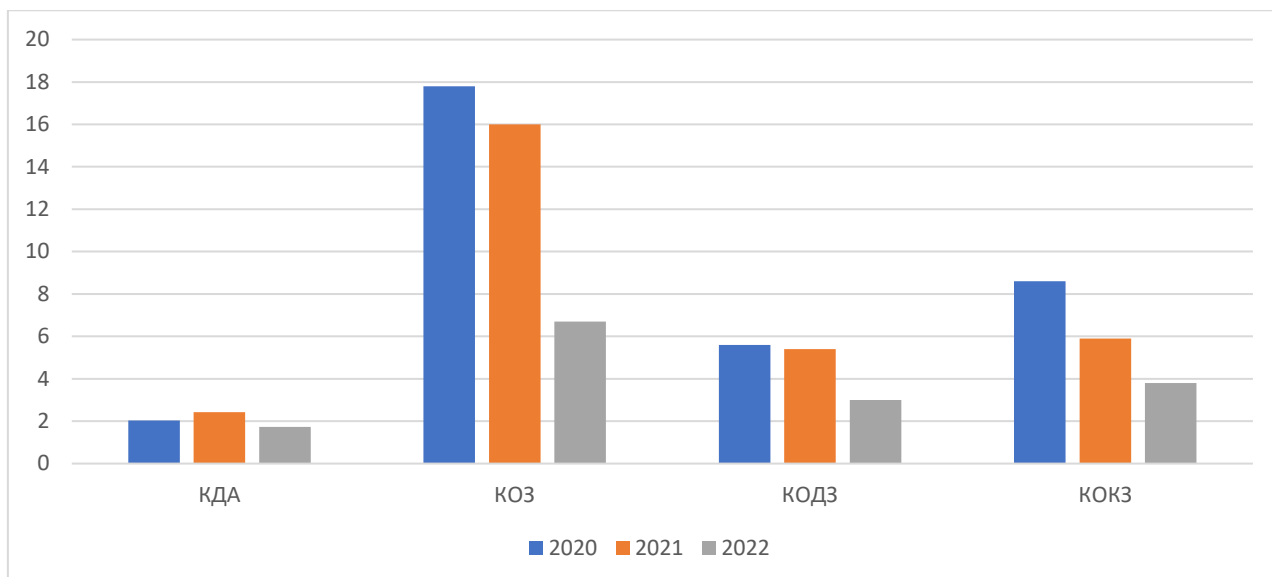


Рисунок 2.5 – Коефіцієнти ділової активності підприємства у 2020-2022 роках

Отже, досліджені показники економічного потенціалу АТ «ДНПРОАЗОТ» свідчать про нестабільний стан підприємства та наявність негативних тенденцій у його розвитку. Щодо рівня виробничого потенціалу досліджуваного підприємства, то він є невисоким, нестабільним та виробничий процес потребує подальшого оновлення або модернізації наявних основних виробничих фондів.

Щодо аналізу ефективності використання трудовими ресурсами, то керівництво підприємством має на меті скорочення штату працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва.

Звісно, за 2022 рік відбулося значне скорочення промислово-виробничого персоналу, але керівництво підприємства з кожним роком підвищує кваліфікаційний рівень працівників шляхом відправлення їх на курси по підвищенню професійних навичок, перепідготовку тощо. Також на підприємстві діє система премій та доплат. Тобто, рівень кадрової складової підприємства АТ «ДНПРОАЗОТ» є досить високим. Варто зазначити про значне скорочення обсягів виробництва та реалізації основних видів продукції, а саме: карбаміду та аміаку. Проведений аналіз показників ліквідності, платоспроможності та ділової активності свідчить про нестабільність фінансового стану підприємства впродовж 2020-2022 рр. Оскільки підприємство знаходилося у простої та

перебуває у збитку, у 2022 році всі вищезазначені показники мають негативну тенденцію до змін. Тобто, поточний рівень фінансового забезпечення АТ «ДНІПРОАЗОТ» знаходиться на низькому рівні.

2.4. Оцінювання прибутковості діяльності АТ «ДНІПРОАЗОТ»

Як вже зазначалося, прибутковість підприємства характеризується двома показниками – прибутком та показниками рентабельності. Прибуток, в свою чергу, є різницею між доходами та витратами діяльності підприємства. Тому, для того, щоб оцінити прибутковість досліджуваного підприємства та в подальшому обґрунтувати отримані результати коефіцієнтів рентабельності спочатку проведемо аналіз динаміки змін основних фінансово-економічних показників діяльності АТ «ДНІПРОАЗОТ» впродовж 2020-2022 рр., який представлений у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності АТ «ДНІПРОАЗОТ» за 2020-2022 рр., тис. грн

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відносне відхилення, %	
				2021 до 2020	2022 до 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 245 343	7 303 169	3932505	39,20%	-46,20%
Валовий: прибуток	1 279 068	2 036 933	686 062	59,30%	-66,30%
Інші операційні доходи	194 640	181 365	48 771	-6,80%	-73,10%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	252 590	859 387	-674 142	240,20%	-178,40%
Інші фінансові доходи	13077	5437	8616	-58,40%	58,50%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	201 069	692 904	-765 605	244,60%	-210,50%
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	50 551	533 185	-767 910	954,70%	-244,00%

Як бачимо, у 2021 році відбулося значне зростання чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку, прибутку від операційної діяльності у порівнянні з 2020 роком. Варто зазначити, що близько 77% доходів

підприємства за 2021 рік забезпечено продажом карбаміду. Це пояснюється тим, що впродовж року підприємство «Укрнафта» постачало АТ «ДНПРОАЗОТ» основну сировину для виробництва карбаміду – аміак, за цінами, що були нижчими в середньому на 20-50-% від ринкової вартості, а також пролонгувала договір щодо продажу аміаку з дисконтом в 25%. Також, бачимо, що чистий прибуток підприємства збільшився у 10 разів.

Але у 2022 році, ситуація кардинально змінилася внаслідок запровадження воєнного стану, блокування логістичних маршрутів. Як наслідок, підприємство не мало змоги забезпечити сировиною основне виробництво, тому було прийняте рішення зупинити виробництво на невизначений термін. Як результат, АТ «ДНПРОАЗОТ» знаходилося у простій впродовж квітня-серпня 2022 року, що стало однією з головних причин катастрофічного зниження основних показників діяльності та збитковості підприємства в цілому.

Далі, є доцільним проаналізувати основні витратні показники діяльності підприємства. Динаміка їх змін протягом 2020-2022 рр. представлена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналіз основних витратних показників діяльності АТ «ДНПРОАЗОТ» протягом 2020-2022 рр., тис. грн

Показник	Роки			Відхилення,%	
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021
Собівартість реалізованої продукції:	3966275	5266236	3246443	32,8%	-38,4%
у т.ч.: матеріальні витрат	2711345	3688998	1989096	36,1%	-46,1
Витрати на оплату праці	232027	300175	248677	29,4%	-17,2
Адміністративні витрати	171 518	203599	232742	18,7%	14,3%
Витрати на збут	346 731	329081	210360	-5,1%	-36,1%
Інші операційні витрати	702 869	826 231	965 873	17,6%	16,9%
Всього операційних витрат:	5187393	6625147	4655418	27,7%	-29,7%
Фінансові витрати	50730	151 674	90554	199,0%	-40,3%
Втрати від участі в капіталі	206	110	196	-46,6%	78,2%
Інші витрати	13662	20136	9329	47,4%	-53,7%
Витрати з податку на прибуток	150 518	159 719	2 305	6,1%	-98,6%
Загальна сума витрат:	5402509	6956786	4757802	28,8%	-31,6%

Розглянувши дані з табл. 2.12, робимо висновок, що основну частку у загальній сумі витрат займають витрати від операційної діяльності. У 2022 році загальна сума операційних витрат, особливо обсяги собівартості реалізованої продукції, значно зменшилася у порівнянні з попередніми роками. Але попри зменшення витрат діяльності, також зменшились обсяги чистого доходу від реалізації, тому при обсязі чистого доходу у розмірі 3932505 тис. грн у 2022 році величина собівартості у сумі 3246443 тис. грн є катастрофічним показником. Собівартість займає найбільшу частку операційних витрат (70%), яка включає в себе матеріальні витрати, що складають 49%. Найменшу частку займають витрати на збут – 4%.

Зважаючи на високий вплив операційних витрат на обсяги кінцевих фінансових результатів діяльності, є доцільним розглянути більш детально їх структуру у 2022 році. Почнемо із аналізу складу основних операційних витрат (собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати та витрат на збут), що зображений на рисунку 2.6 нижче.

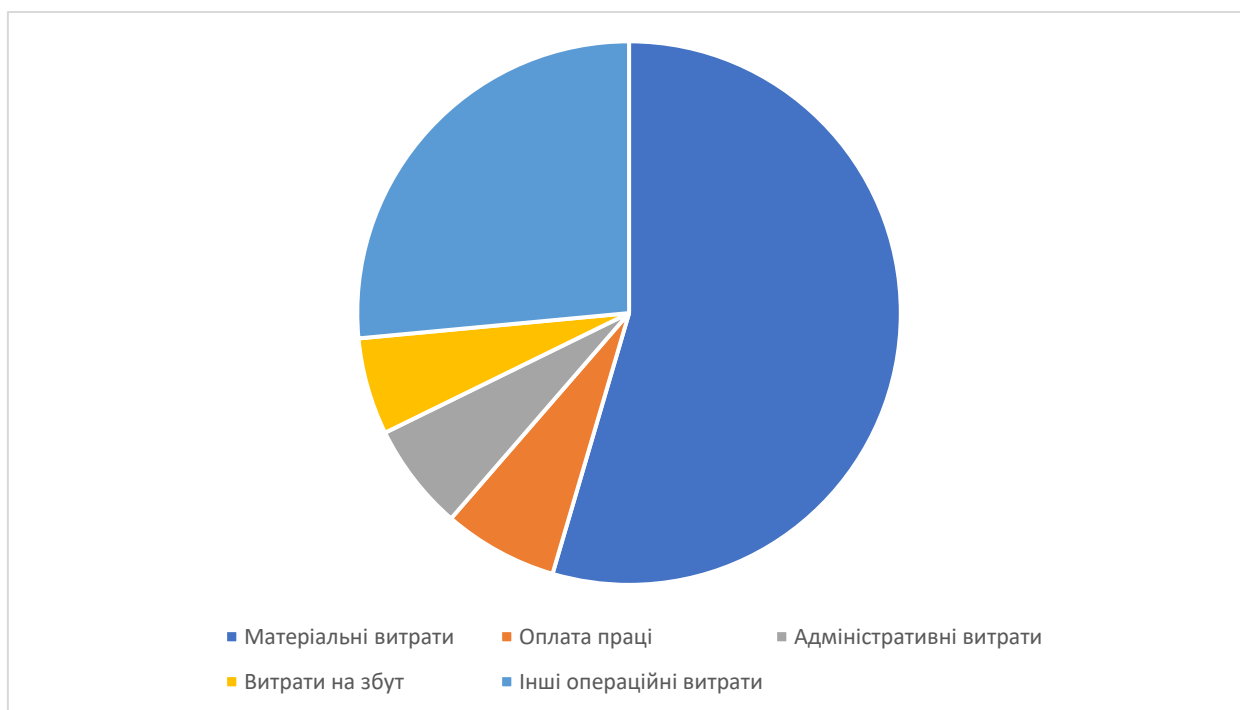


Рисунок 2.6 – Структура операційних витрат у 2022 році, %

З даних на рисунку 2.6 можна зробити висновок, що найбільшу частку

матеріальні витрати, що підтверджує високу імпорتنу залежність виробничого процесу даного підприємства. Незначна частка заробітної плати працівників (8%) пояснюється значним скороченням персоналу у 2022 році.

Також, розглянувши таблицю 2.12, бачимо, що інші операційні витрати протягом 2020-2022 рр. поступово збільшуються, а у 2022 році займають 21% витрат від операційної діяльності. Розглянувши структуру інших операційних витрат, спостерігаємо чітку домінуючу частку витрат пов'язаних із резервом сумнівних боргів (67%), що є наслідком збільшення обсягів простроченої, але не знеціненої дебіторської заборгованості за товари, послуги у порівнянні з 2021 роком. Також, бачимо значну частку витрат пов'язаних з простоем виробництва, що становить 16% інших операційних витрат. В свою чергу, найменшу частку займають штрафи, пені, неустойки (1%), витрати на утримання соціальної інфраструктури (1%) та інші витрати (1%), що включають в себе благодійність, втрати від купівлі та продажу валюти тощо.

Наступним кроком оцінювання прибутковості підприємства необхідно розрахувати показники рентабельності, які представлені у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Показники рентабельності АТ «ДНПРОАЗОТ» за 2020-22 рр.

Показник		Роки			Відхилення:	
		2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021 до 2020	2022 до 2021
Рентабельність валюти балансу	Коефіцієнт рентабельності активів	0,015	0,139	-0,243	0,124	-0,381
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,056	0,457	-0,722	0,401	-1,179
Рентабельність витрат	Коефіцієнт рентабельності операційних витрат	0,051	0,151	-0,158	0,100	-0,309
	Коефіцієнт рентабельності продукції за валовим прибутком	0,322	0,387	0,211	0,064	-0,175
Рентабельність продажу або реалізованої продукції	Рентабельність за валовим прибутком	0,244	0,279	0,174	0,035	-0,104
	Рентабельність за операційним прибутком	0,048	0,118	-0,171	0,070	-0,289
	Рентабельність за чистим прибутком	0,010	0,073	-0,195	0,063	-0,268

Аналізуючи табл. 2.13, відмітимо, що у 2021 році ефективність використання активів та власного капіталу збільшилась, але у 2022 році у зв'язку з різким зменшенням прибутку та середньорічної вартості власного коштів рентабельність активів (-24,3%) та власного капіталу (-72,2%) є катастрофічно низькою.

Також варто відмітити негативну тенденцію до зменшення коефіцієнта рентабельності операційних витрат, що у 2022 році становить менше 0 (рисунок 2.7). Це в свою чергу, говорить про низький рівень віддачі понесених витрат.

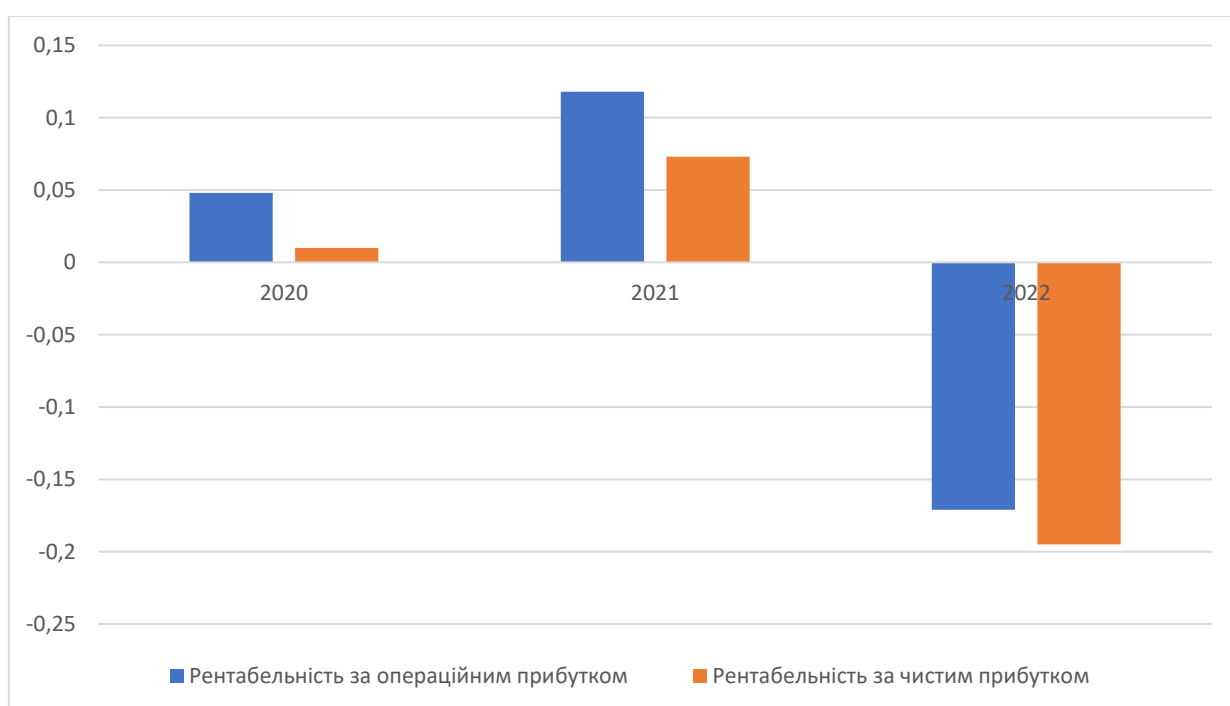


Рисунок 2.7 – Рентабельність продажу або реалізованої продукції

Значення коефіцієнта рентабельності продукції впродовж трьох років є досить стабільним. Але у 2022 році теж характеризується зниженням показника до рівня 0,211. Значення коефіцієнтів рентабельності продажу є нестабільними та низькими, що свідчить про неефективне управління витратами.

Отже, проведений аналіз та оцінка прибутковості діяльності АТ «ДНПРОАЗОТ» свідчить про те, що фінансова складова діяльності даного підприємства знаходиться на катастрофічно низькому рівні, адже підприємство наразі знаходиться у зоні збитку. Отримані розрахунки щодо показників

рентабельності свідчать про значне зростання усіх показників рентабельності у 2021 році, яке обумовлене різким зростанням фінансово-економічних результатів підприємства.

У 2022 році більшість показників рентабельності мають тенденцію до зниження та становлять менше 0, що є катастрофічною тенденцією для діяльності підприємства та свідчить про низьку віддачу вкладених ресурсів та коштів. Також, ситуація ускладнюється тим, що собівартість виробленої продукції є дуже високою та займає близько 80% у вартості продукції підприємства, в свою чергу, це призвело до високої залежності прибутковості діяльності підприємства від змін кон'юнктури ринку, від імпортних цін на сировину та матеріали.

3 ЕКОНОМІЧНА ДОЦІЛЬНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ З ВИРОБНИЦТВА НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

3.1. Призначення і застосування продукту AdBlue.

Сьогодні про екологію дбають не тільки захисники навколишнього середовища, але і виробники автомобілів. У зв'язку з тим, що з початку 2000-х років на території багатьох країн діють екологічні стандарти Євро-4, Євро-5 і Євро-6 (Україна запровадила Євро-4 – в 2014, а екологічний стандарт Євро-5 почав діяти з 1 січня 2016, в червні 2019 року Верховна Рада перенесла введення стандарту Євро-6 на 2025 рік), то автоконцернам доводиться вживати заходи для зниження шкідливих вихлопів при згоранні палива. Саме тому, багато машин з дизельними двигунами сьогодні оснащуються системою селективної каталітичної нейтралізації (скорочено SCR). Вона очищає вихлоп, видаляючи з нього шкідливі для навколишнього середовища речовини – оксид азоту. А працює система за рахунок рідини AdBlue. Спочатку таке важливе технічне доповнення з'явилося в вантажних автомобілях і автобусах європейського виробництва, трохи пізніше – в легкових машинах, наприклад, марки Mercedes-Benz і Audi. Незважаючи на те що система є в порівняно молодих автомобілях, такі моделі можливо зустріти вже і на вторинному ринку.

Система SCR складається з каталізатора, розпилювача, дозатора і бака з рідиною AdBlue. Рідина під тиском 4,5 – 8,5 бар через інжектор вприскується в потік відпрацьованих газів. В результаті оксиди азоту перетворюються в азот і воду – нешкідливі для екології речовини. Тобто, сечовина в даному випадку служить відновником. Таким чином, ступінь екологічності вихлопу відповідає нормам Євро-4 та Євро-5. Рідина AdBlue (AUS 32, DEF) являє собою розчин технічно чистої сечовини (32,5%) в демінералізованій воді (67,5%) і застосовується в якості додаткової робочої рідини в дизельних двигунах, із застосуванням технології SCR (селективної каталітичної нейтралізації)

AdBlue®, в свою чергу, є зареєстрованим торговим знаком для продукту AUS 32. Авторські права на AdBlue належать Асоціації Автомобільної Промисловості Німеччини (VDA).

Починаючи з 2009 року споживання AdBlue кожен рік в країнах Європи перевищувала 1 млн. тон (350 тис.т в перерахунку на сухий карбамід). При цьому на Європу припадає понад 90 % світового споживання. Але перспективи у цього рину досить вражаючі. Жорстокі екологічні норми призведуть до масового споживання AdBlue не тільки в Європі, а й в Україні. В Україні ТОВ «CrossChem Київ» є першим і єдиним сертифікованим

VDA виробником AdBlue. Більшу частину його на даний час завозять з Європи. Тому, будівництво установки з виробництва AdBlue на підприємстві АТ «Дніпроазот» надає чималі можливості для бізнесу і розвитку підприємства. При цьому підприємство має матеріально-технічну базу для реалізації цього проекту:

- наявність сировини власного виробництва;
- наявність всіх необхідних енергоресурсів;
- наявність вільних площ на території підприємства, де можна розмістити установку;
- наявність лабораторних приміщень для аналізу готової продукції та кваліфікованого персоналу;
- наявність внутрішньо майданчикових автомобільних доріг і можливість відвантаження продукції в усі види тари (автоцистерни, ж/д цистерни, розфасовку в дрібну тару).

Обґрунтування чисельності нових або додаткових робочих місць виробничого персоналу.

Згідно завдання планована чисельність обслуговуючого персоналу установки з виробництва AdBlue буде становити 2 людини:

1. оператор АСУ ТП(автоматизоване робоче місце);
2. оператор установки (робоче місце – зовнішній майданчик).

З урахуванням 12-ти годинної робочої зміни і цілодобової роботи установки загальна численність обслуговуючого персоналу установки становить

8 чоловіків(2 зміни, 2 підзміни). Крім цього, для лабораторії контролю якості товарної продукції в ВТК необхідні 2 лаборанта. Також, до управлінського персоналу будуть відноситися директор, бухгалтер та начальник виробництва. Важливим етапом є визначення форми та способу здійснення інвестицій.

Першим кроком буде створення спільного підприємства. Планується об'єднання зусиль таких підприємств як АТ «ДніпроАзот» та «Crosschem», які і будуть виконувати ролі інвесторів. Інвестувати свої кошти дані компанії будуть у спільне підприємство під назвою «Azot-Cross», яке буде розташоване на території «ДніпроАзот» в Україні. Отже, компанії розподілять суму інвестицій порівну – 50% на 50%. Будуть створені 2 розрахункових рахунка для спільного підприємства – у євро та у гривнях. Таким чином, «Crosschem» переведе свої кошти у євро на розрахунковий рахунок компанії, а «ДніпроАзот», відповідно, у гривні. Операція перерахування коштів від «Crosschem» буде виконуватися через SWIFT- переказ.

Наступним кроком є отримання ліцензії на рідкий реагент AdBlue від Асоціації автомобільної промисловості Німеччини (VDA).

Здобувач ліцензії, тобто «Azot-Cross» подає до органу ліцензування заяву про отримання ліцензії за визначеною ліцензійними умовами формою.

Разом із заявою щодо отримання ліцензії додаються такі документи:

- 1) документи відповідно до ліцензійних вимог;
- 2) копія паспорта керівника здобувача ліцензії (або довіреної особи), що включає ім'я, по-батькові, дату народження, серію та номер паспорта, дату видачі, найменування органу видачі;
- 3) копії відповідних документів, що підтверджують наявність підстав для здійснення переказу коштів у іноземній валюті;
- 4) опис документів, що подаються для одержання ліцензії, у двох екземплярах.

Етапи отримання ліцензії AdBlue:

1. Відправлення поштою DHL в Німеччину, Берлін документів, пов'язаних з проектом – 3 дні. Заявку при отриманні VDA, яких ми повідомляємо

заздалегідь, зокрема завідувач AdBlue доктор Ralf Sheinbach, розглядають відразу ж, виділяють нам аудитора і висилають його контакти.

2. Точна дата аудиту обговорюється між аудитором і компанією. В середньому між розглядом заявки і перевіркою на виробництві проходить від 4 до 6 тижнів, залежно від завантаженості аудитора, географічної різниці в відстані, пори року і з урахуванням інших факторів.

3. Сам по собі аудит займе 1-2 дні.

4. Час доставки зразків продукції, взятих на місці перевірки, до лабораторії SGS в Німеччині, може зайняти до 1 тижня.

5. SGS в середньому витрачає 3 тижні на крос-чек аналізи.

6. Як тільки результати перевірки в Німеччині стануть відомі, звіт про аудит буде завершено і буде випущений сертифікат.

7. В цей же день VDA направляє в нашу сторону інвойс щодо прайса за аудит, і ще один інвойс щодо оплати праці та подорожі аудитора.

8. Трансферт грошей триває 2-3 дні.

9. Випущений раніше сертифікат – це попередня умова для підписання ліцензійної угоди між нашою компанією контрагентом.

10. Підписання угоди може додатково зайняти близько тижня. Після цього ми отримаємо останній інвойс щодо оплати вартості ліцензії. Як тільки VDA отримають гроші за ліцензію, ми стаємо офіційними виробниками і маємо право називати свій розчин карбаміду AdBlue.

Загалом з моменту подачі заявки на отримання ліцензії до VDA та до безпосереднього моменту отримання даної ліцензії може минути до 10 тижнів.

Переказ грошових коштів за ліцензію буде відбуватися наступним чином: здобувач ліцензії, тобто «Azot-Cross» здійснить SWIFT-переказ на рахунок ліцензіата, тобто VDA. І у відправника і одержувача коштів відкриті рахунки в банках у валюті переказу.

Калькуляція витрат на аудит та ліцензію:

- Ціна ліцензії – 16500 €;

Витрати на аудит:

- плата за один день аудиту – 990 €;
- плата за одну годину подорожі аудитора – 64 €;
- орієнтовна вартість аудиту одного виробничого майданчика – 600 €;
- орієнтовна вартість ночівлі аудитора за ніч – 100 €;
- плата за крос-чек зразків лабораторією – 700 € за зразок;
- плата за видачу сертифіката – 300 €.

Загалом, з урахуванням відстані між країнами, ризиків воєнного часу, кількості днів аудиту (один) його попередня вартість та аудиторської роботи оцінюється в 5000 євро, а загальні витрати на аудит і отримання ліцензії оцінюються в 22000 Євро.

Перелік техніко-економічних показників та їх значення можна розглянути таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Техніко-економічні показники

Найменування	Показники
Найменування об'єкту і його місцезнаходження	Будівництво установки з виробництва відновника оксиду азоту під торговою маркою AdBlue потужністю 2000 тон на місяць на базісеху карбамід-2 АТ «Дніпроазот»
Характер будівництва	Нове будівництво
Річна потужність виробництва AdBlue	до 24 тис.т
Площа забудови: – установка (об.1195/2) – товарний склад (об.535/1)	144,0 м ² 673,0 м ²
Річна потреба в енергоресурсах: а) електроенергія б) вода питна (або зворотня)	480,744 тис.кВт·год/рік 23760 м ³ /рік
Клас наслідків (відповідальності) об'єкту	СС1
Тривалість будівництва	1 рік
Кошторисна вартість будівництва: - будівельні роботи - вартість устаткування - інші витрати - податок на додану вартість	41553,764 тис.грн 8350,133 тис.грн 22369,944 тис.грн 3908,060 тис.грн 6925,627 тис.грн

Варто зазначити, що до кошторисної вартості входить сам проєкт (належить до категорії «інші витрати»), підключення до мереж водопостачання та електропостачання.

3.2. Дослідження конкурентного середовища у сфері реалізації інвестиційного проєкту

Добавка AdBlue на українському ринку з'явилася більше 10 років тому. Однак обсяги споживання даного продукту в Україні аж до 2010 році не перевищували 1 тис. т на рік. Відносно низький рівень споживання AdBlue, обумовлений особливостями національного автомобільного ринку і відсутністю екологічних вимог у сфері регулювання викидів вихлопних газів, спричинився до того, що незважаючи на існування цілого ряду виробництв карбаміду, власне виробництво AdBlue в Україні не створювалося.

У той же час, спостерігається останніми роками приріст парку дизельних автомобілів, в т.ч. легкових і малих комерційних, що відповідають стандартам Євро-4 і Євро-5, а також підвищення екологічних вимог до автомобілів, що імпортуються в Україну, до Євро-5 після підписання угоди про асоціацію з ЄС, сприяли зростанню рівня споживання AdBlue в країні.

Що стосується конкурентного середовища безпосередньо на території України, слід відмітити, що на українському ринку існує лише одне підприємство-виробник AdBlue під назвою ТОВ «CrossChem Киев». Це на даний момент часу перший та єдиний сертифікований «Verband der Automobilindustrie e.V.»(Германія) підприємство-виробник AdBlue в Україні. ТОВ «CrossChem Киев» входить до складу міжнародної бізнес-групи під назвою «CrossChem International», спеціалізацією якої є виробництво та поширення товарів та обладнання хімічної галузі, направлені на покращення екологічних показників та підвищення економічного ефекту.

Крім цього, існуючий на внутрішньому ринку споживчий попит може задовольнятися також і за рахунок імпортних поставок.

Динаміка імпорту в Україну добавки AdBlue представлена на рисунку 3.1.

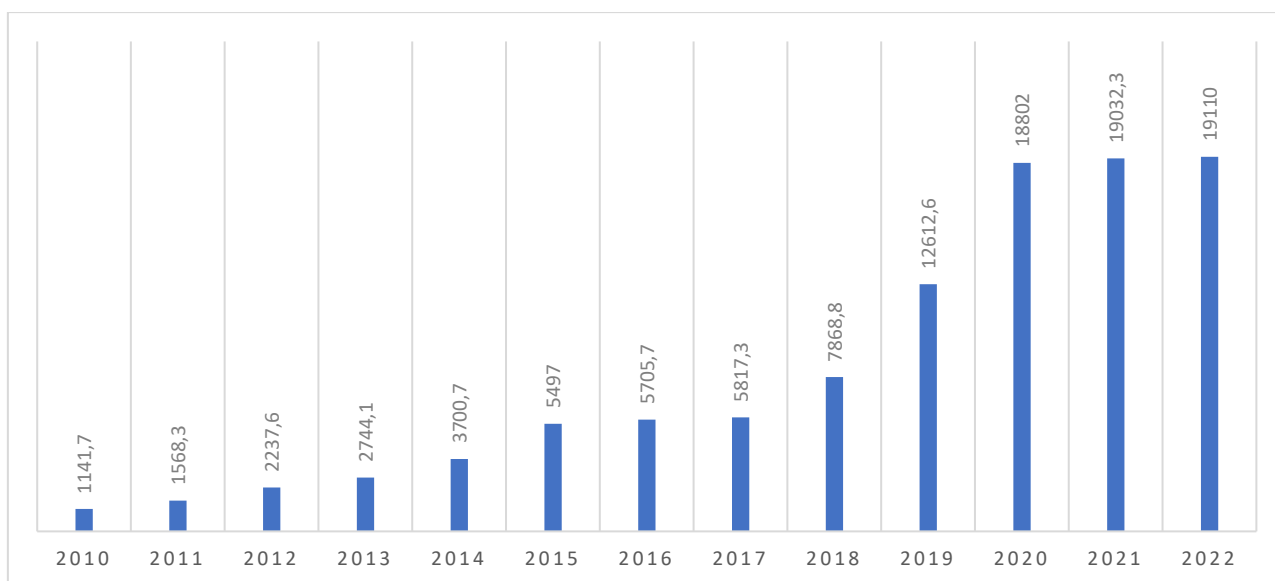


Рисунок 3.1– Динаміка імпорту в Україну реагенту AdBlue в 2010-2022 рр.

Як показано на діаграмі, протягом останніх років, обсяг імпорту і відповідно споживання AdBlue в Україні зріс з 1,1 до 19,1 тис. т. Таким чином, можна дійти до висновку, що за умови створення інвестиційного проєкту з виробництва AdBlue в Україні на базі АТ «Дніпроазот», це буде лише друге підприємство в Україні, яке безпосередньо буде спеціалізуватися на виробництві хімічного реагенту такого роду. Тому, є усі шанси успішної конкурентної боротьби як з ТОВ «CrossChem Київ», так і з імпортними постачаннями, адже на вартість імпортованої продукції для кінцевого споживача впливає маса чинників: витрати на транспортування, податки та митні збори, обмінний курс іноземної валюти, експлуатаційні витрати тощо.

Обґрунтування ефективності інвестицій полягає у визначенні відповідності отриманого обсягу реалізації продукції обсягами капітальних вкладень, понесених на створення виробництва і витрат на виробництво самої продукції.

Проведемо розрахунок інвестицій, виходячи з курсу євро 01.05.2023 року у 40,08 грн.

Таблиця 3.2 – Загальні інвестиційні витрати

Інвестиції	Грн	Євро
Капіталовкладення	52528046	1 310580
Ліцензія на виробництво	881760	22 000
Реклама	632061	15 770
Отримання дозволів	22765	568
Всього	54064632	1 348918

В таблиці 3.3 представлений розрахунок собівартості відновника оксиду азоту AUS 32 (торгова марка AdBlue), а також розрахунок терміну окупності капітальних витрат на будівництво установки.

Таблиця 3.3 – Розрахунки показників ефективності інвестицій

Найменування статті	Ціна, грн.	Норма витрат на 1 т продукту	Значення показника
Найменування продукту, що виробляється			Відновник оксиду азоту AUS 32 (торгова марка AdBlue)
Потужність виробництва, т / рік			24000
Капіталовкладення, грн.			54064632
Операційні витрати на 1 т продукту			2900,0
Карбамід, 100 %	6460 грн./т		
32 % розчин карбаміду грн./т	2067,2 грн./т	1 т	2067,2
Вода глибоко знесолена грн./т	54,77 грн./м ³	0,561 м ³	30,73
Вода оборотна грн./т	5,47 грн./м ³	1,08 м ³ /т	5,91
Електроенергія грн./т	1,8 грн./кВт	21,95 кВт/т	39,51
Цехова собівартість грн./т			2202,88

Кінець таблиці 3.3

Загальновиробничі –15% від цехової собівартості грн./т			330,43
Адміністративні витрати 4% від ціни реалізації грн./т			366,68
Ціна реалізації продукту, грн./т, без ПДВ			9167
Реалізація виробленої продукції за рік, грн.			220 008 000
Витрати на виробництво продукції на рік, грн.			77 052 654,8
Річний прибуток, грн./рік			142 955 345,2
Прибуток за місяць, грн.			11 912 945,4
Чистий прибуток , грн.			9 768 615,2
Термін окупності			1 рік та 3,54 міс.

Розрахунок ґрунтується на умовних цінах на сировину та енергоресурси:

- розчин карбаміду (з масовою часткою 100 %) – 7752 грн з ПДВ за 1 тону; електроенергія – 1804,24 грн/кВт-годину;
- вода глибоко знесолена – 54772,33грн/тм³;
- вода оборотна – 5474,24 грн/тм³,
- адміністративні витрати – 4% від ціни реалізації.

Узагальнені розрахунки показників ефективності інвестицій наведено у таблиці 3.3.

Наведений у таблиці розрахунок показує:

1.Обсяг реалізації виробленого відновника оксиду азоту AUS 32 (торгова марка AdBlue) за рік складає 220 008 000 грн.

2. Капітальні витрати на будівництво виробництва окупаються в термін року та приблизно 3,5 місяців.

Обчислимо витрати на оплату праці задіяних у реалізації проєкту

співробітників (витрати на заробітну плату), представивши результати таких розрахунків у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Заробітна плата працівників, задіяних у реалізації проєкту

Працівники	Кількість працівників	Сума з/п за місяць на 1 працівника, грн.	Сума з/п за місяць на всіх працівників, грн.	Сума з/п за рік з урахуванням податків, грн.
Оператор	8	12 200	97 600	1 428 864
Лаборант	2	12 200	24 400	357 216
Начальник виробництва	1	15 000	15 000	219 600
Бухгалтер	1	17 000	17 000	248 880
Директор	1	21 000	21 000	307 440
Всього				2 562 000

Оскільки у наведених вище розрахунках визначено, що капіталовкладення будуть окуплені протягом одного року та приблизно 3,5 місяців, то у наступній таблиці 3.5 будуть наведені результати розрахунку за місяць та за рік виробництва (робота виробництва планується бути стабільною, тому значення за кожен місяць однакове).

Таблиця 3.5 – Обчислення показників прибутковості проєкту, грн

№	Індикатори	Початкова сума капіталовкладень	За місяць	За рік
1	Інвестиційні витрати	35 641 087		
2	Дохід від продажу		18 334 000	220 008 000
3	Витрати на продаж		6 421 054,6	77 052 654,8
4	Балансовий прибуток		11 912 945,4	142 955 345,2
5	Податок на прибуток		2 144 330,172	25 731 962,136
6	Чистий прибуток		9 768 615,2	117 223 383

Нижче розрахуємо очікуваний дохід від продажу продукту за місяць, поділивши значення доходу від реалізації виробленої продукції на кількість місяців протягом року:

$$220\,008\,000 \text{ грн}/12 \text{ місяців} = 18\,334\,000 \text{ грн/місяць}$$

Визначимо розмір витрат на продаж продукту протягом місяця

$$77\,052\,654,8 \text{ грн}/12 \text{ місяців} = 6\,421\,054,6 \text{ грн/місяць}$$

Для розрахунку балансового прибутку підприємства необхідно буде визначити різницю між доходами від продажу продукції та витратами на її продаж:

$$18\,334\,000 \text{ грн} - 6\,421\,054,6 \text{ грн} = 11\,912\,945,4 \text{ грн}$$

Аналогічний показник за рік буде дорівнювати:

$$220\,008\,000 \text{ грн} - 77\,052\,654,8 \text{ грн} = 142\,955\,345,2 \text{ грн}$$

Для отриманого розміру балансового прибутку підприємства за підсумками реалізації інвестиційного проекту за чинної ставки на прибуток у 18% його суми дорівнюватимуть:

$$\text{за місяць: } 11\,912\,945,4 * 0,18 = 2\,144\,330,172 \text{ грн}$$

$$\text{за рік: } 142\,955\,345,2 * 0,18 = 25\,731\,962,136 \text{ грн}$$

Визначимо розмір чистого прибутку за підсумками реалізації проекту як різницю суми балансового прибутку та податку на прибуток:

$$\text{за місяць: } 11\,912\,945,4 - 2\,144\,330,172 = 9\,768\,615,2 \text{ грн}$$

$$\text{за рік: } 142\,955\,345,2 - 25\,731\,962,136 = 117\,223\,383 \text{ грн}$$

Проведемо розрахунок грошових потоків за місяць і за рік реалізації

проєкту за умови, що значення чистого прибутку є стабільним, як суму чистого прибутку та амортизації:

$$\text{за місяць: } 9\,768\,615,2 + 4\,473\,988,8/12 = 10\,141\,447,6 \text{ грн.}$$

$$\text{за рік: } 117\,223\,383 + 4\,473\,988,8 = 121\,697\,371,8 \text{ грн.}$$

ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі виконане актуальне завдання обґрунтування управлінських рішень з менеджменту інновацій на прикладі запуску нового виробництва на хімічному підприємстві «Дніпроазот». В процесі розкриття поставлених на початку виконання роботи завдань було отримано такі висновки:

1) На підставі вивчення теоретичних підходів до обґрунтування взаємозв'язку між інноваційною діяльністю та прибутковістю підприємства виявлено, що саме інноваційна діяльність забезпечує довгострокові конкурентні переваги компанії на ринку, формує її ключові переваги порівняно з конкурентами та виробниками товарів-субститутів, забезпечує реалізацію ефекту масштабу та мінімізацію граничних витрат на виготовлення одиниці продукції. Наслідками таких станів підприємства є зростання обсягів реалізації продукції та збільшення виторгу, а отже – зростання прибутковості основної діяльності, збільшення рентабельності.

2) Для реалізації інноваційних змін підприємство має обирати стратегічний підхід, плануючи таку діяльність на період, що перевищує один рік. Зазвичай підприємства планують інноваційну діяльність на середньострокову перспективу (до трьох років), рідше – на довгострокову. Самі інноваційні стратегії можуть передбачати запровадження вже існуючих на ринку новацій, зокрема технологічних, або ж розроблення нових технологій чи продуктів (послуг) власними силами – у другому випадку можна вести мову про активний характер інноваційного розвитку підприємства, що забезпечує йому лідерські позиції відносно його конкурентів.

3) Важливою умовою для забезпечення інноваційного розвитку підприємства є наявність у нього достатніх ресурсів, що є результатом його успішної господарської діяльності. На жаль, у випадку акціонерного товариства «Дніпроазот» можна констатувати негативну динаміку основних техніко-

економічних показників протягом 2020-2022 років. Це пояснюється як високою ціною на природний газ, який є одним з основних компонентів при виготовленні мінеральних добрив та іншої хімічної продукції, так і коливанням валютних курсів, волатильністю попиту на мінеральні добрива на зовнішніх ринках, а також воєнними діями, що зруйнували логістичні ланцюги постачання продукції та збільшили у рази витрати підприємства, а також ризики для його господарської діяльності.

4) Оцінка прибутковості діяльності підприємства свідчить про те, що його фінансова складова знаходиться на катастрофічно низькому рівні, адже акціонерне товариство наразі знаходиться у зоні збитку. Отримані розрахунки щодо показників рентабельності свідчать про значне зростання усіх показників рентабельності у 2021 році, яке обумовлене різким зростанням фінансово-економічних результатів підприємства, проте ця позитивна динаміка припинилася в момент початку воєнної агресії росії проти нашої країни. За підсумками 2022 році більшість показників рентабельності мали від'ємні значення (нижче 0), що є вкрай поганою ознакою для суб'єкту господарювання та свідчить про низьку віддачу вкладених ресурсів і коштів. До того ж, ситуація ускладнюється високою собівартістю виробленої продукції (близько 80% у вартості продукції підприємства), що зумовлює високу залежність прибутковості діяльності підприємства від імпортних цін на сировину та матеріали.

5) Для покращення фінансового стану акціонерного товариства було запропоновано проєкт зі створення спільного підприємства з європейським партнером та початку випуску реагенту для потреб автомобільної промисловості. Відповідно до виконаних розрахунків окупність проєкту відбудеться протягом одного року та трьох місяців, а сам проєкт забезпечить надходження до підприємства грошового потоку у сумі 121 697 371,8 грн. та дозволить стабілізувати складну поточну фінансову ситуацію на ньому.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Абушов Т. Огляд сучасних підходів до управління матеріальними ресурсами промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6, т. 2. С. 30-35.
2. Бардась, А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Визначення методів менеджменту в контексті сучасних управлінських парадигм. *Економічний простір*. 2013. (74). С.174-182.
3. Бардась, А. В., Бойченко, М. В., Дудник, А. В., Богач, К. С., Казимиренко, О. В. Тенденції управління ланцюгами постачань в умовах глобалізації. *Економічний простір*. 2017. №121. С.144-167.
4. Бершадська І. І., Макалюк І.В. Фактори та резерви підвищення прибутковості на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2017. №19. С. 161–164.
5. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Атіка, 2017. 528 с.
6. Волошина С.В., Костакова Л.Д. Критичний огляд наукових підходів до визначення економічної сутності потенціалу підприємства та його кризового стану. *Торгівля і ринок України*. 2019. №2 (46). С. 65-72.
7. Гаватюк Л. С., Перегіняк Н.М. Шляхи підвищення рівня прибутковості вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 363–365.
8. Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В.С. Методика оцінювання прибутковості підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №12. С. 253.
9. Живко З. Б. Аналіз типових підходів до оцінювання економічної безпеки підприємства. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2014. №1. С. 129–130.
10. Іванова М.І., Швець В.Я., Саннікова С.Ф., Варяниченко О.В., Бардась А.В. Соціальна відповідальність як ключова компетенція забезпечення сталого

розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. №3. С. 176-186.

11. Іванова, М. І., Дудник, А. В., Бардась, А. В. Особливості управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств шляхом утворення економіко-інноваційних об'єднань. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. №3(62). С.6.

12. Ляховська О. В. Виробники мінеральних добрив в Україні: проблеми та перспективи їх діяльності. *Економіка і суспільство*. 2018. №19. С. 181–184.

13. Підоричева І.Ю., Соколовська О.М Огляд ландшафту інструментів інноваційної політики ЄС: висновки для України. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С.96-107.

14. Ткаченко А. М., Резніков О. Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2010. №1. С. 101–106

15. Тульчинська С.О., Кашук О. А. Аналіз проблем забезпечення прибутковості діяльності підприємств хімічної галузі України. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2020. №24. С.126-131

16. Чернявська І. Концепція розвитку спільного підприємництва як специфічної форми трансферу технологій. *Економічний вісник університету*. 2020. (44). С.136-143.

ДОВІДКА

про результати перевірки тексту кваліфікаційної роботи бакалавра
на присутність запозичень

Автор роботи	Єрошенко Родіон Анатолійович
ЗВО	Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
Інститут, факультет, кафедра, група	Навчально-науковий інститут економіки, факультет менеджменту, кафедра менеджменту
Тема кваліфікаційної роботи	Обґрунтування управлінських рішень з менеджменту інновацій (за матеріалами АТ «ДНПРОАЗОТ»)
Результати перевірки	
Запозичення, %	17
Оригінальність, %	83
Модуль пошуку	Unicheck.com

Роботу перевірів:
д.е.н., проф.кафедри менеджменту

М.В. Бойченко