

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 Рибалки Владислава Андрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

академічної групи 073-21-4

(шифр)

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління

(назва за наказом ректора)

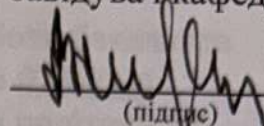
конкурентоспроможністю підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Швець В.Я.	90	В.Я. Швець	
Рецензент	Кашаєв І.В.	90	В.Я. Швець	
Нормоконтролер	Швець В.Я.	90	В.Я. Швець	

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.

(підпис)

« 05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Рибалці В.А. академічної групи 073-21-4
(прізвище та ініціали) (шифр)

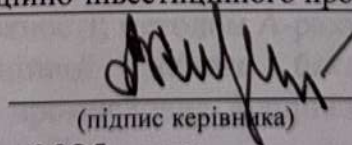
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № _____

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможності підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Інтерпайп НТЗ»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Формування конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту	28.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано



(підпис керівника)

Швець В.Я.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання



(підпис студента)

Рибалка В.А.

(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студента групи 073-21-4
НТУ «Дніпровська політехніка»
Рибалки Владислава Андрійовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ВПРОВАДЖЕННЯ, ІННОВАЦІЯ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, КОНКУРЕНЦІЯ

Структура роботи: 82 сторінок комп'ютерного тексту; 16 рисунків; 32 таблиці; 41 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: вивчено сутність конкурентоспроможності підприємства, її види та основні чинники впливу; проаналізовано конкурентоспроможність підприємства: внутрішнє і зовнішнє середовище, методи оцінювання; розглянуто формування конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного конфлікту; надано загальну характеристику діяльності підприємства; оцінено конкурентоспроможність ПАТ «Інтерпайп НТЗ»; проаналізовано фінансово-економічні показники підприємства; досліджено необхідність впровадження інноваційно-інвестиційного проекту на ПАТ «Інтерпайп НТЗ»; розглянуто реалізацію інноваційно-інвестиційного проекту на підприємстві; оцінено економічну ефективність впровадження інноваційно-інвестиційного проекту.

Методи дослідження – метод прямопропорційного або лінійного розподілу, метод аналізу, що включає в себе: SWOT-аналіз; PEST-аналіз; модель п'яти конкурентних сил; експрес-аналіз; горизонтальний аналіз; аналіз фінансової стійкості; аналіз платоспроможності; методом А-рахунку.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на вітчизняних промислових підприємствах, що спеціалізуються на виробництві залізничної продукції.

Сфера застосування – при обґрунтуванні ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства.

Економічна ефективність запропонованих заходів – Загальна економія на закупівлі електроенергії за 6 років дорівнює 63,54 млн. грн., а чиста економія складає 32,23 млн. грн. Загальна накопичена чиста економія у період з 2027 по 2031 рр. становитиме 22,774 млн. грн.

Значимість роботи – застосування запропонованих рекомендацій на виробничому підприємстві задля підвищення конкурентоспроможності та зменшення собівартості продукції шляхом впровадження інноваційно-інвестиційного проекту сонячної електростанції.

ABSTRACT

of the bachelor's qualification work
student of group 073-21-4
Dnipro University of Technology
Rybalka Vladyslav

Title: Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of enterprise competitiveness management

IMPLEMENTATION, INNOVATION, COMPETITIVE ADVANTAGES, ENTERPRISE COMPETITIVENESS, COMPETITION

Structure: 82 printed pages; 16 figures; 32 tables; 41 references.

Object of development – the process of justifying the effectiveness of decisions in the field of enterprise competitiveness management.

The aim of the paper – theoretical substantiation and development of practical recommendations on the effectiveness of solutions in the field of enterprise competitiveness management.

The main results of the bachelor's thesis are as follows: the essence of enterprise competitiveness, its types and main factors of influence are studied; the competitiveness of the enterprise is analyzed: internal and external environment, evaluation methods; the formation of enterprise competitiveness in the conditions of military conflict is considered; a general description of the enterprise is given; the competitiveness of PJSC “Interpipe NTZ” is assessed; the financial and economic indicators of the enterprise are analyzed; the necessity of implementing an innovation and investment project at PJSC “Interpipe NTZ” is investigated; the implementation of an innovation and investment project at the enterprise is considered; the economic efficiency of implementing an innovation and investment project is evaluated.

Research methods – a method of direct proportional or linear distribution, an analysis method that includes: SWOT-analysis; PEST-analysis; five competitive forces model; express analysis; horizontal analysis; financial stability analysis; solvency analysis; A-account method.

The findings of the qualification paper for the Bachelor’s degree are recommended for use at domestic industrial enterprises specializing in the production of railway products.

Application – The total savings on electricity purchases for 6 years is UAH 63.54 million, and the net savings are UAH 32.23 million. The total accumulated net savings in the period from 2027 to 2031 will amount to UAH 22.774 million.

The value of the research – application of the proposed recommendations at a manufacturing enterprise to increase competitiveness and reduce production costs by implementing an innovative investment project of a solar power plant.

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 Рибалки Владислава Андрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

академічної групи 073-21-4

(шифр)

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління

(назва за наказом ректора)

конкурентоспроможністю підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Швець В.Я.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Швець В.Я.			
----------------	------------	--	--	--

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.
(підпис)

« 05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Рибалці В.А. академічної групи 073-21-4
(прізвище та ініціали) (шифр)

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № _____

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможності підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Інтерпайп НТЗ»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Формування конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано

_____ Швець В.Я.
(підпис керівника) (прізвище, ініціали)

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання

_____ Рибалка В.А.
(підпис студента) (прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студента групи 073-21-4
НТУ «Дніпровська політехніка»
Рибалки Владислава Андрійовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ВПРОВАДЖЕННЯ, ІННОВАЦІЯ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, КОНКУРЕНЦІЯ

Структура роботи: 82 сторінок комп'ютерного тексту; 16 рисунків; 32 таблиці; 41 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: вивчено сутність конкурентоспроможності підприємства, її види та основні чинники впливу; проаналізовано конкурентоспроможність підприємства: внутрішнє і зовнішнє середовище, методи оцінювання; розглянуто формування конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного конфлікту; надано загальну характеристику діяльності підприємства; оцінено конкурентоспроможність ПАТ «Інтерпайп НТЗ»; проаналізовано фінансово-економічні показники підприємства; досліджено необхідність впровадження інноваційно-інвестиційного проекту на ПАТ «Інтерпайп НТЗ»; розглянуто реалізацію інноваційно-інвестиційного проекту на підприємстві; оцінено економічну ефективність впровадження інноваційно-інвестиційного проекту.

Методи дослідження – метод прямопропорційного або лінійного розподілу, метод аналізу, що включає в себе: SWOT-аналіз; PEST-аналіз; модель п'яти конкурентних сил; експрес-аналіз; горизонтальний аналіз; аналіз фінансової стійкості; аналіз платоспроможності; методом А-рахунку.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на вітчизняних промислових підприємствах, що спеціалізуються на виробництві залізничної продукції.

Сфера застосування – при обґрунтуванні ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства.

Економічна ефективність запропонованих заходів – Загальна економія на закупівлі електроенергії за 6 років дорівнює 63,54 млн. грн., а чиста економія складає 32,23 млн. грн. Загальна накопичена чиста економія у період з 2027 по 2031 рр. становитиме 22,774 млн. грн.

Значимість роботи – застосування запропонованих рекомендацій на виробничому підприємстві задля підвищення конкурентоспроможності та зменшення собівартості продукції шляхом впровадження інноваційно-інвестиційного проекту сонячної електростанції.

ABSTRACT

of the bachelor's qualification work
student of group 073-21-4
Dnipro University of Technology
Rybalka Vladyslav

Title: Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of enterprise competitiveness management

IMPLEMENTATION, INNOVATION, COMPETITIVE ADVANTAGES, ENTERPRISE COMPETITIVENESS, COMPETITION

Structure: 82 printed pages; 16 figures; 32 tables; 41 references.

Object of development – the process of justifying the effectiveness of decisions in the field of enterprise competitiveness management.

The aim of the paper – theoretical substantiation and development of practical recommendations on the effectiveness of solutions in the field of enterprise competitiveness management.

The main results of the bachelor's thesis are as follows: the essence of enterprise competitiveness, its types and main factors of influence are studied; the competitiveness of the enterprise is analyzed: internal and external environment, evaluation methods; the formation of enterprise competitiveness in the conditions of military conflict is considered; a general description of the enterprise is given; the competitiveness of PJSC “Interpipe NTZ” is assessed; the financial and economic indicators of the enterprise are analyzed; the necessity of implementing an innovation and investment project at PJSC “Interpipe NTZ” is investigated; the implementation of an innovation and investment project at the enterprise is considered; the economic efficiency of implementing an innovation and investment project is evaluated.

Research methods – a method of direct proportional or linear distribution, an analysis method that includes: SWOT-analysis; PEST-analysis; five competitive forces model; express analysis; horizontal analysis; financial stability analysis; solvency analysis; A-account method.

The findings of the qualification paper for the Bachelor’s degree are recommended for use at domestic industrial enterprises specializing in the production of railway products.

Application –The total savings on electricity purchases for 6 years is UAH 63.54 million, and the net savings are UAH 32.23 million. The total accumulated net savings in the period from 2027 to 2031 will amount to UAH 22.774 million.

The value of the research – application of the proposed recommendations at a manufacturing enterprise to increase competitiveness and reduce production costs by implementing an innovative investment project of a solar power plant.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Теоретичні основи ефективності рішень у сфері забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	7
1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства, її види та основні чинники впливу.....	7
1.2 Аналіз конкурентоспроможності підприємства: внутрішнє і зовнішнє середовище, методи оцінювання.....	13
1.3 Формування конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного конфлікту.....	19
2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Інтерпайп НТЗ».....	26
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	26
2.2 Оцінка конкурентоспроможності ПАТ «Інтерпайп НТЗ».....	32
2.3 Аналіз фінансово-економічних показників підприємства.....	41
3 Формування конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту.....	57
3.1 Обґрунтування необхідності реалізації впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту на ПАТ «Інтерпайп НТЗ».....	57
3.2 Реалізація інноваційно-інвестиційного проєкту в підприємство.....	61
3.3 Оцінка економічної ефективності впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту.....	71
Висновки.....	74
Перелік джерел посилання.....	77

ВСТУП

Актуальність обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства є надзвичайно високою в умовах сьогодення. Сучасне економічне середовище характеризується динамічністю, нестабільністю ринків, високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та зростаючими вимогами з боку споживачів. У таких умовах виживання та розвиток підприємства безпосередньо залежать від здатності оперативно приймати обґрунтовані й ефективні управлінські рішення. Конкурентоспроможність, як комплексна характеристика здатності підприємства випереджати конкурентів за рахунок переваг у якості, ціні, інноваційності або сервісі, стає ключовим чинником довгострокового успіху.

Процес управління конкурентоспроможністю потребує глибокого аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, формування дієвих стратегій розвитку та постійного удосконалення бізнес-процесів. Ефективні управлінські рішення у цій сфері мають базуватися на системному підході, враховувати економічні показники, ринкові тенденції, потреби споживачів і можливості підприємства. Без належного економічного обґрунтування управлінських дій існує ризик неправильного розподілу ресурсів, втрати ринкових позицій та зниження прибутковості. Тому важливо не лише приймати рішення швидко, а й забезпечувати їх якість через аналіз результативності, ефективності та доцільності.

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє впровадження інновацій. Інновації виступають потужним інструментом стратегічного розвитку підприємства, оскільки дозволяють створювати нові продукти, удосконалювати виробничі процеси, знижувати витрати, підвищувати якість обслуговування та розширювати ринки збуту. В умовах цифрової трансформації економіки інноваційна активність стає не просто бажаною, а необхідною умовою для збереження та посилення конкурентних

позицій. Впровадження інноваційних рішень також змінює підхід до управління – воно стає більш гнучким, адаптивним, орієнтованим на розвиток і вдосконалення. Саме тому вивчення ефективності рішень, пов'язаних з управлінням конкурентоспроможністю, має включати оцінку інноваційної складової як важливого чинника стійкого розвитку підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення цієї мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі:

- вивчено сутність конкурентоспроможності підприємства, її види та основні чинники впливу;
- проаналізовано конкурентоспроможність підприємства: внутрішнє і зовнішнє середовище, методи оцінювання;
- розглянуто формування конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного конфлікту;
- надано загальну характеристику діяльності підприємства; оцінено конкурентоспроможність ПАТ «Інтерпайп НТЗ»;
- проаналізовано фінансово-економічні показники підприємства;
- досліджено необхідність впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту на ПАТ «Інтерпайп НТЗ»;
- розглянуто реалізацію інноваційно-інвестиційного проєкту на підприємстві;
- оцінено економічну ефективність впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства.

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані такі методи: метод прямопропорційного або лінійного розподілу, метод аналізу, що включає в себе: SWOT-аналіз; PEST-аналіз; модель п'яти конкурентних сил; експрес-аналіз; горизонтальний аналіз; аналіз фінансової стійкості; аналіз платоспроможності; методом А-рахунку.

Практична значущість полягає у тому, що було запропоновано впровадження інноваційно-інвестиційного проекту сонячних електростанцій. Загальна економія на закупівлі електроенергії за 6 років дорівнює 63,54 млн. грн., а чиста економія складає 32,23 млн. грн. Загальна накопичена чиста економія у період з 2027 по 2031 рр. становитиме 22,774 млн. грн.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ РІШЕНЬ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства, її види та основні чинники впливу

Багато підприємств, незалежно від їхньої організаційно-правової форми та виду діяльності на ринку, мають певні стратегічні цілі, а саме: виживання, розширення ринку та отримання прибутку. Незалежно від етапу розвитку організації, ключовими пріоритетами підприємства є підвищення конкурентоспроможності та максимізація прибутку.

Конкурентоспроможність є ключовим чинником, який визначає успіх будь-якого підприємства. Високий рівень цього показника свідчить про ефективне функціонування суб'єкта підприємницької діяльності та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Розрізняють три основні види конкурентоспроможності, значення яких наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні види конкурентоспроможності [7]

Види	Значення
Національна конкурентоспроможність	Цей термін має два значення: можливість підприємства певної країни успішно конкурувати з підприємствами інших країн у відповідному сегменті ринку; здатність певної країни забезпечувати стійке економічне зростання з високими темпами у середньостроковій перспективі.
Конкурентоспроможність продукції	Це здатність продукції вирізнятися серед аналогічних товарів, при цьому маючи переваги та отримуючи вищі оцінки від споживачів.
Конкурентоспроможність підприємства	Це здатність підприємства ефективніше та якісніше задовольняти відповідні потреби споживачів порівняно з іншими компаніями цієї галузі.

Існує багато різних підходів до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства», запропонованих як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. У таблиці 1.2 розглянемо основні підходи

вітчизняних учених до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства».

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор(-и)	Визначення поняття конкурентоспроможність підприємства
О. П. Красняк, В. О. Мицик [20]	Розглядаючи сутність конкурентоспроможності підприємства, варто акцентувати увагу на його фактичній спроможності та потенційній здатності виробляти товари й послуги, що мають переваги для споживачів на конкретному ринковому сегменті порівняно з продукцією конкурентів за умов ефективного фінансово-економічного функціонування
В. В. Кривіцька, В. В. Зянько [21]	Конкурентоспроможність передбачає здатність підприємства створювати та реалізовувати продукцію або послуги з оптимальним співвідношенням «ціна – якість» у порівнянні з аналогами на ринку
П. В. Брінь, Є. О. Звонко [3]	Це показник, що дозволяє оцінити наявні конкурентні переваги підприємства відносно інших учасників ринку. При цьому конкурентоспроможність продукції, яку випускає підприємство, є ключовим чинником, що формує загальну конкурентоспроможність самого підприємства
В. О. Герасимова, Е. О. Резанов [9]	Це відносна характеристика, яка відображає здатність компанії ефективно розвиватися відповідно до власної стратегії та успішно змагатися з іншими ринковими гравцями
М. О.Шульга [41]	Конкурентоспроможність означає здатність певного об'єкта краще задовольняти споживчі потреби порівняно з іншими подібними об'єктами на ринку
Т. І. Галаган, О. М. Патретна [8]	Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність діяти ефективно та утримувати стійкі ринкові позиції завдяки перевагам у виробництві, управлінні, якості продукції та адаптивності до змін у ринковому середовищі
І. В. Гужавіна, Д. Д. Раздорожна [12]	Це перевага підприємства порівняно з іншими суб'єктами галузі, яка визначається здатністю ефективно функціонувати в умовах динамічного ринку та змінюється залежно від ринкової кон'юнктури, цінової ситуації, дій конкурентів і маркетингових заходів

Результати аналізу визначень, які надали автори у таблиці 1.2, вказують на те, що поняття «конкурентоспроможність підприємства» немає єдиного підходу до визначення даного поняття.

Проте можна виділити основні компоненти, які визначають зміст цього поняття, що представлені на рисунку 1.1.

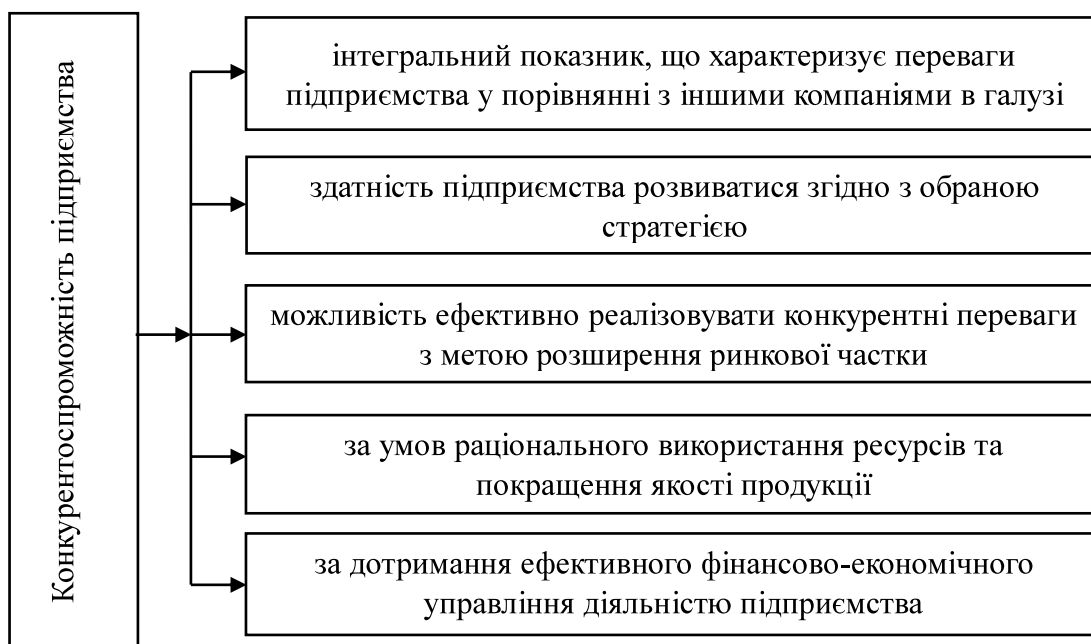


Рисунок 1.1 – Компонентний склад поняття «конкуреноспроможність підприємства» [5]

У розглянутих визначеннях і компонентах поняття конкурентоспроможності підприємства відсутні деякі дуже значні складові цього поняття, а саме: репутація та імідж.

Репутація – це думки про переваги та недоліки підприємства. Позитивна репутація підвищує якість бізнесу, вартість компанії, попит на продукцію, лояльність споживачів і конкурентоспроможність, забезпечуючи лідерство на ринку [31].

Імідж – це враження або образ компанії, що формується для позитивного впливу на клієнтів. Успішний імідж створює позитивний образ, забезпечує конкурентні переваги, підвищує ефективність діяльності та підтримку партнерів, суспільства й держави [31].

У сучасних умовах цим складовим необхідно приділяти більше уваги, ніж раніше. Це особливо помітно в нинішніх реаліях, адже що кращим є імідж і більша репутація підприємства, то краща конкурентоспроможність не тільки його товарів і послуг, а й загалом підприємства.

Після аналізу сутності та складових конкурентоспроможності підприємства, розглянемо фактори, які впливають на неї.

Основними факторами є природні ресурси, кліматичні особливості, географічне положення та кваліфікація робочої сили. На сьогодні найбільш вагомими факторами вважають інфраструктуру обміну інформації, високу кваліфікацію кадрів і використання інноваційних технологій у виробництві. Однак раніше виділяли три головні чинники конкурентоспроможності, а саме: наявність у підприємства природних і трудових ресурсів, а також капіталу [14].

Розвиток виробництва, прогрес у сфері технологій і сучасні глобалізаційні процеси спричинили появу нових факторів конкурентоспроможності, а також необхідність їх вивчення та класифікації [14].

Розглянемо нові фактори конкурентоспроможності підприємства, які представлені на рисунку 1.2.

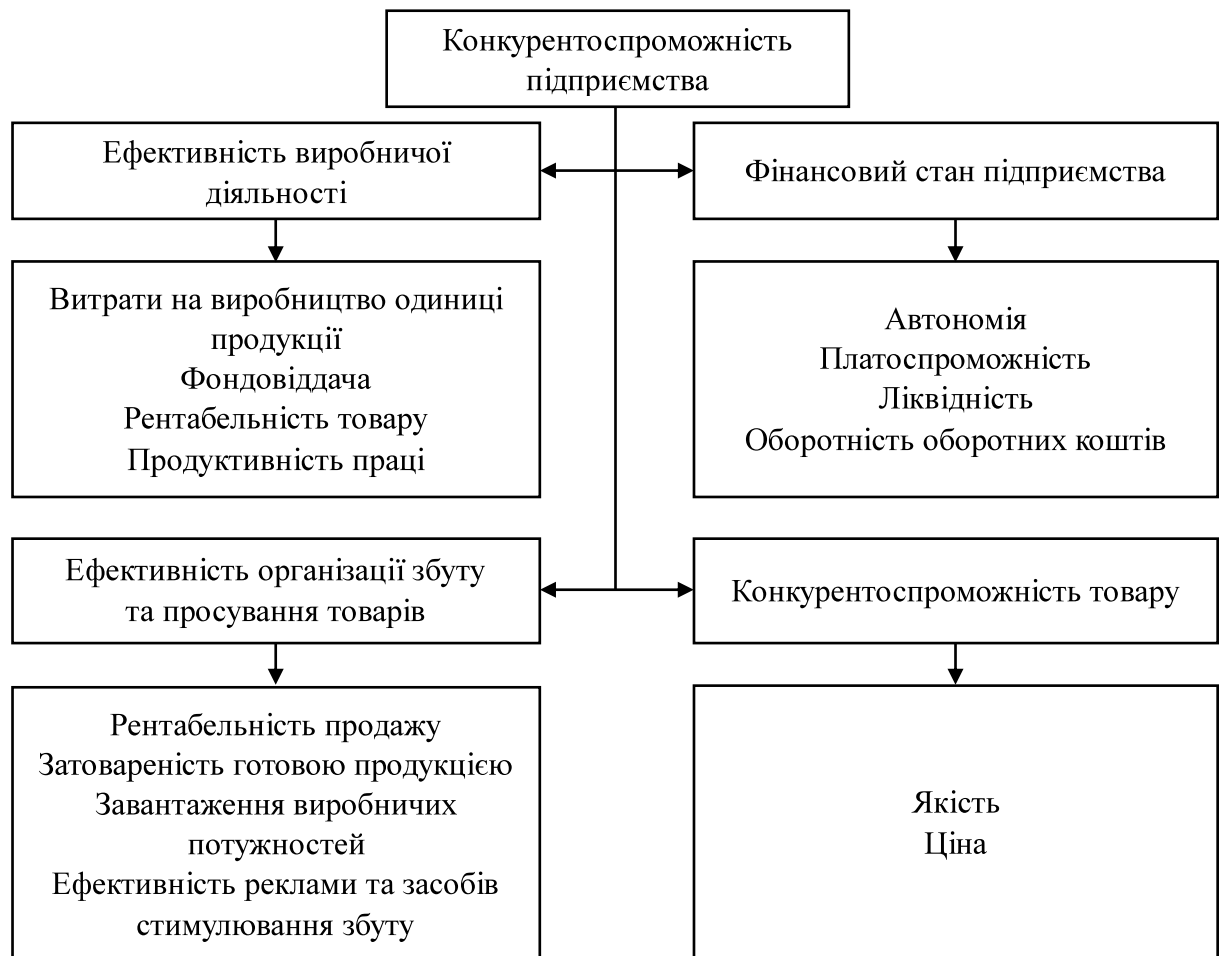


Рисунок 1.2 – Фактори конкурентоспроможності підприємства [10]

Наведені вище фактори дають змогу певному підприємству визначити рівень його конкурентоспроможності. Однак є відповідні групи чинників, які мають вагомий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства, розглянемо їх у вигляді рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Чинники конкурентоспроможності підприємства [13]

Розглянемо більш детально ці чинники. Чинники внутрішнього середовища підприємства визначають рівень конкурентних можливостей підприємства. До внутрішнього середовища входить [13]:

– внутрішні чинники, які мають безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності певного виду продукції підприємства, що включає в себе собівартість одиниці продукції та рівень її якості;

– чинники, що визначають можливість і доцільність виходу підприємства на ринок збуту, охоплюють наявність транспортної інфраструктури, розвиненість каналів збуту та витрати на постачання й реалізацію продукції;

– чинники, що характеризують здатність підприємства задовольнити потреби споживачів у певному виді продукції, тобто розмір виробничих потужностей, наявність ресурсів та показники фінансового стану;

– інші чинники, які включає в себе якість менеджменту на підприємстві, рівень виробничого досвіду, імідж та репутацію.

Чинники зовнішнього середовища підприємства, це ті, котрі мають вплив на рівень конкурентних можливостей підприємства. Вони поділяються на дві підгрупи [13]:

– макроекономічні чинники, що впливають на ефективність входження підприємства на ринок, формуються органами державної та місцевої влади. Ключові з них, що визначають конкурентоспроможність, – це податкова ставка, податкові пільги та інші елементи податкової системи, які діють на ринку;

– мікроекономічні чинники впливають на поведінку, можливості та вподобання учасників ринкових процесів, що відбуваються безпосередньо на певному ринку. Вони поділяються на дві підгрупи:

1) чинники, що визначають параметри попиту на певний вид продукції, включаючи функції, які відображають зв'язок між загальним обсягом продажів і ціною, яку споживачі готові платити залежно від якості товару, а також значення цих параметрів;

2) чинники, що характеризують рівень конкуренції на ринку, зокрема кількість фактичних і потенційних конкурентів та їхні внутрішні конкурентні переваги.

Використання цих груп чинників конкурентоспроможності на практиці

дає можливість підвищити рівень конкурентних переваг завдяки обґрунтованому управлінню ними.

1.2 Аналіз конкурентоспроможності підприємства: внутрішнє і зовнішнє середовище, методи оцінювання

У сучасному світі, де інноваційні технології швидко розвиваються, конкурентоспроможність стає ключовим фактором успіху кожного підприємства. Вона показує, чи зможе компанія успішно процвітати в динамічних ринкових умовах, чи зазнає невдачі.

Аналіз конкурентних переваг і стратегічний аналіз підприємства є ключовими процесами стратегічного управління. Завдяки цим аналізам підприємство може оцінити свою конкурентоспроможність, щоб надалі визначити оптимальну конкурентну стратегію та стратегічний напрям розвитку. Таким чином, аналіз конкурентних переваг враховує вплив зовнішнього середовища на підприємство, а також можливості внутрішнього середовища [24].

Ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання залежить від двох основних факторів: внутрішнього та зовнішнього середовища. Для початку розглянемо визначення внутрішнього середовища, запропоновані різними науковцями, які наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Визначення поняття «внутрішнє середовище»

Автор(-и)	Визначення
І. О. Перит [32]	Це сукупність факторів, що виникають у межах самого підприємства, зокрема у процесі виробничої та невиробничої діяльності, які можуть залежати або не залежати від управлінських рішень
К. В. Кривобок [22]	Це сукупність взаємопов'язаних технічних, організаційних і управлінських, які функціонують всередині підприємства, визначають його потенціал, забезпечують ефективне перетворення ресурсів у товари та послуги, впливають на конкурентоспроможність і є джерелом розвитку

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність елементів, що діють у межах організації та безпосередньо впливають на її конкурентоспроможність. До нього належать виробничі технології, структура управління, корпоративна культура та ключові сфери діяльності: маркетинг, логістика, фінанси, управління персоналом і збут. Саме ефективна взаємодія цих елементів забезпечує створення конкурентних переваг підприємства на ринку. Кожну з цих характеристик можна оцінити за основними факторами, які є джерелами переваг і недоліків підприємства. Загальну схему факторів внутрішнього середовища наведено на рисунку 1.4.

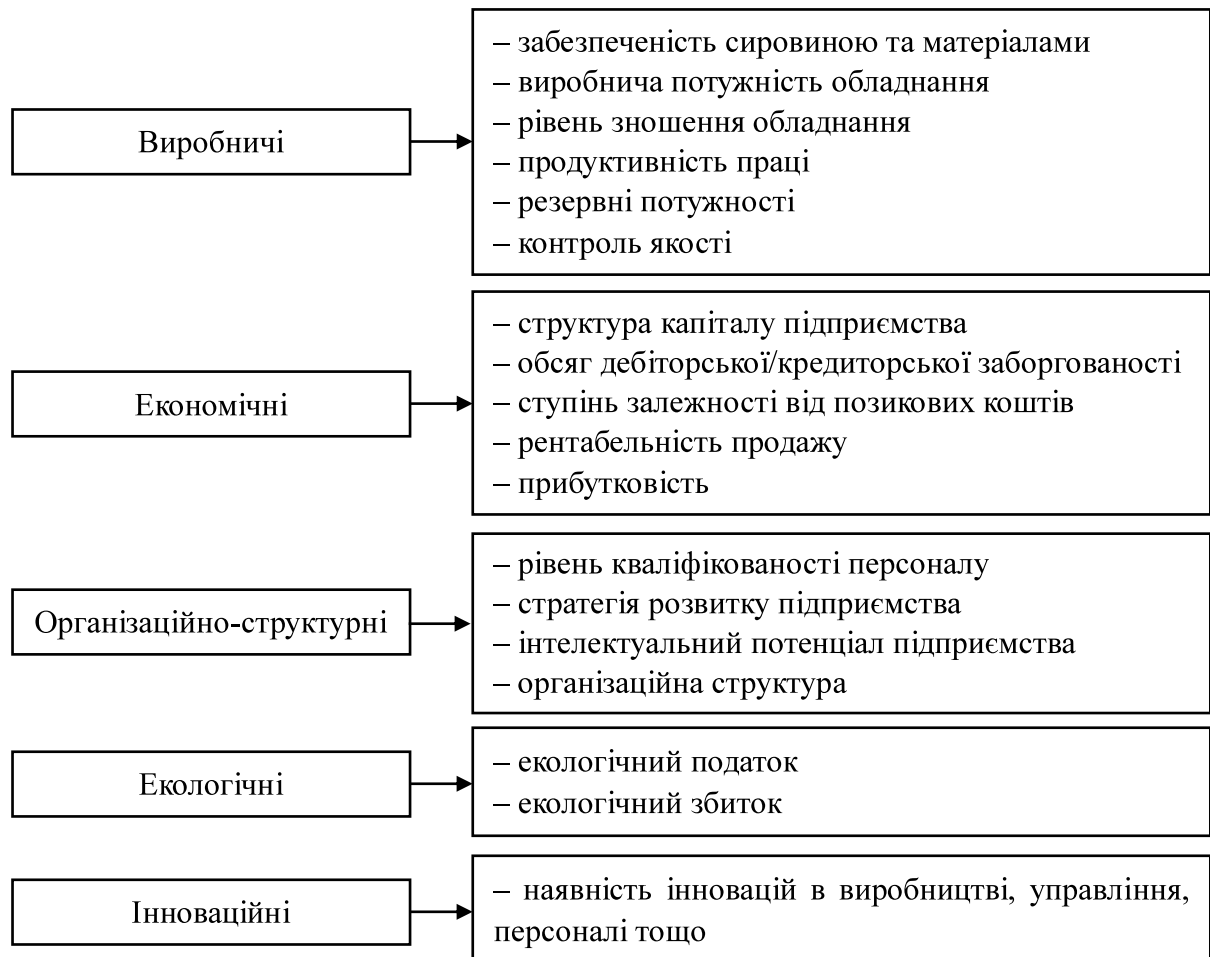


Рисунок 1.4 – Фактори внутрішнього середовища підприємства [33]

Постійний вплив цих факторів спричиняє зміни всередині структури підприємства, а також впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Зовнішнє середовище також відіграє велику роль у формуванні

конкурентоспроможності підприємства. Спершу ознайомимося з визначеннями цього поняття, запропонованими різними науковцями, які представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Визначення поняття «зовнішнє середовище»

Автор	Визначення
І. О. Перит [32]	Це зовнішні умови та обставини, що впливають на діяльність суб'єкта господарювання, визначають ефективність і результати управління бізнесом, можуть бути передбачені, враховані та частково регульовані через управлінську політику
В. В. Хачатрян [38]	Це сукупність усіх обставин, викликів та факторів, що знаходяться поза межами підприємства, на які воно не може безпосередньо впливати, але змушене враховувати у своїй повсякденній і стратегічній діяльності, оскільки вони визначають умови його функціонування, стабільність та взаємодію з ринковими контрагентами

Зовнішнє середовище підприємства включає всі фактори поза організацією, які значно впливають на її діяльність та конкурентоспроможність. До таких чинників належать економічна ситуація, політична стабільність, конкуренція, правове регулювання, технології, соціально-демографічні тенденції та екологічні вимоги. Через постійні зміни зовнішнього середовища важливо вчасно визначати ключові фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Фактори зовнішнього середовища розглянуто на рисунку 1.5.

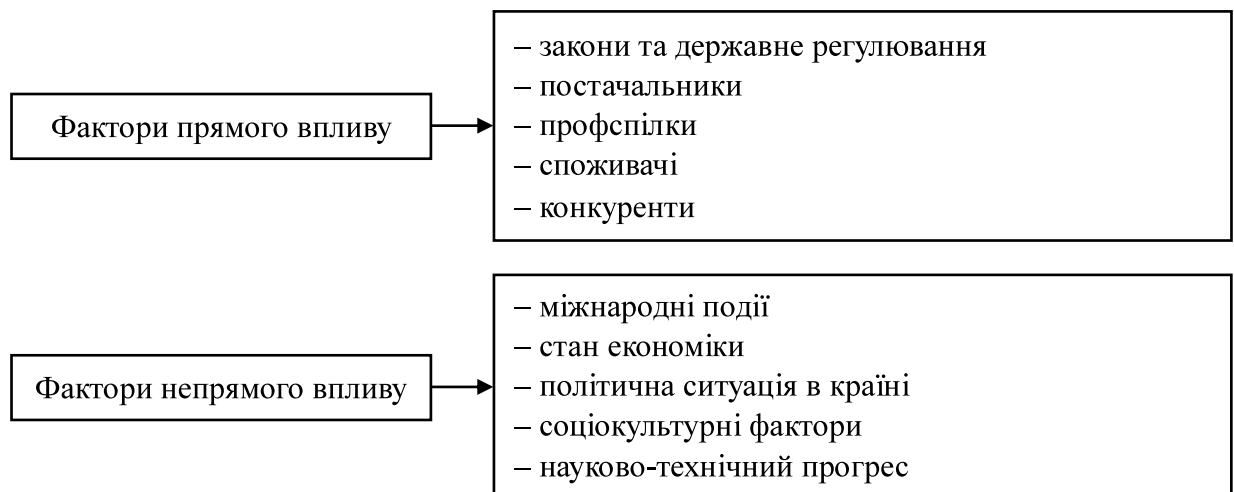


Рисунок 1.5 – Фактори зовнішнього середовища підприємства [33]

Внутрішнє та зовнєнє середовище підприємства тїсно взаємодїють. Зовнїшнї умови формують напрямки внутрїшнїх процесїв, тодї як внутрїшнї ресурси забезпечують можливїсть адаптацїї до змїн у зовнїшньому середовищі. Така взаємозалежнїсть безпосередньо впливає на рївень конкурентоспроможностї, оскїльки успїх підприємства визначається його здатнїстю оперативно реагувати на виклики та рацїонально використовувати наявнї ресурси.

Рївень конкурентоспроможностї вїдображає комплекснїй аналїз внутрїшнїх і зовнїшнїх факторїв, а також оцїнку здатностї підприємства адаптуватися до ринкових змїн, впроваджувати їнновацїї та забезпечувати стїйкїй розвиток у порївнянні з конкурентами. Загальну схему оцїнювання конкурентоспроможностї підприємства представлено на рисунку 1.6.



Рисунок 1.6 – Загальна схема оцїнки конкурентоспроможностї [2]

Процес аналізу конкурентоспроможності продукції є невід’ємною частиною аналізу загальної конкурентоспроможності підприємства. Цей аналіз включає етапи оцінювання, які необхідно виконувати послідовно. Етапи оцінки продукції зображено на рисунку 1.7.



Рисунок 1.7 – Етапи оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства

[30]

Таким чином, основним етапом оцінюванням конкурентоспроможності підприємства є визначення її мети. Якщо необхідно проаналізувати

конкурентоспроможність продукції порівняно з аналогічними товарами, достатньо провести пряме порівняння товарів за їхніми ключовими параметрами. Якщо ж мета полягає у визначенні перспективності збуту товару чи послуги на певному ринку, доцільніше дослідити чинні стандарти та законодавство країни, на який планує вийти підприємство, а також динаміку споживчого попиту [19].

Наступним етапом є збір інформації, її обробка та аналіз цих даних. Останнім етапом є визначення поточного рівня конкурентоспроможності підприємства за допомогою різних методичних підходів і методів оцінки цього показника. Основні методи оцінювання наведено на рисунку 1.8.

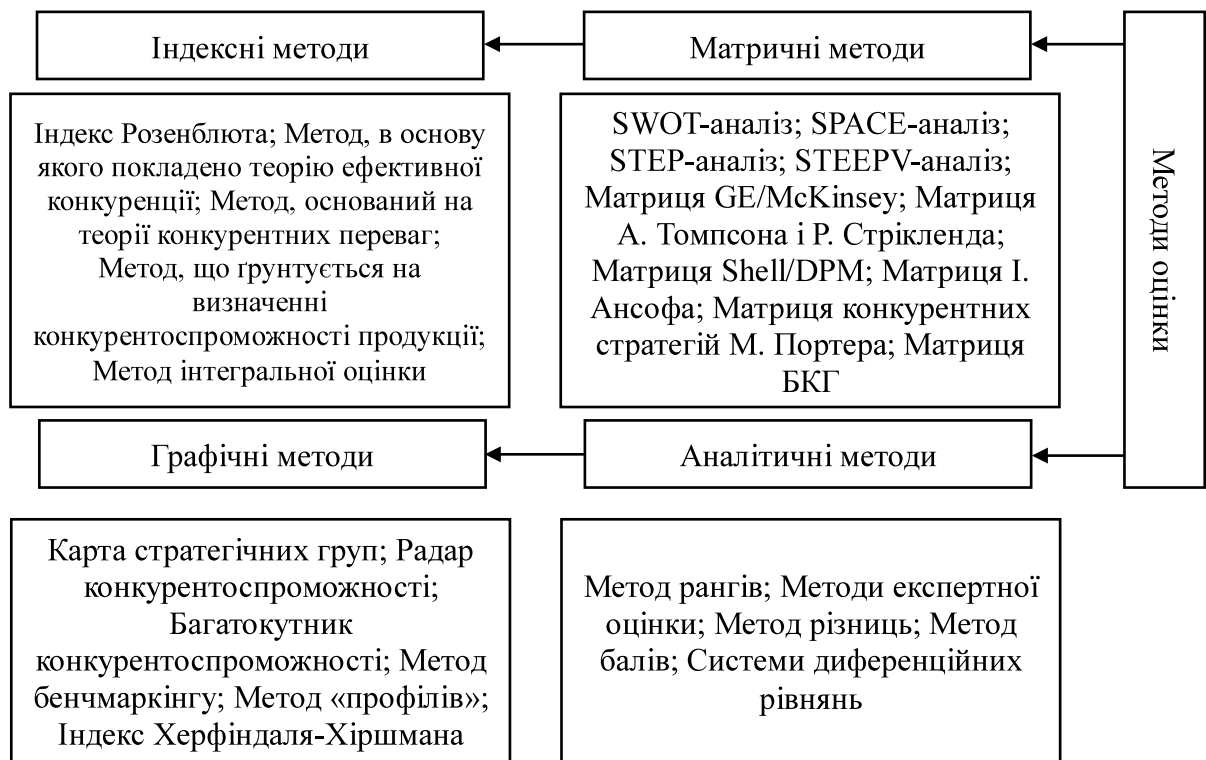


Рисунок 1.8 – Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [30]

Таким чином, можна зробити висновок, що основні підходи та способи оцінювання конкурентоспроможності являють собою сукупність методичних інструментів, які забезпечують комплексний аналіз виробничих, комерційних, організаційних та економічних характеристик підприємства чи товару порівняно з конкурентами.

1.3 Формування конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного конфлікту

Формування конкурентоспроможності є ключовим аспектом, який визначає успіх підприємства на ринку та охоплює всі процеси його діяльності. Цей процес має охоплювати всі види діяльності підприємства, пов'язані із забезпеченням конкурентних переваг продукції, послуг і підприємства загалом. Розгляньмо детальніше, які елементи входять до системи формування конкурентоспроможності підприємства, на рисунку 1.9.



Рисунок 1.9 – Система формування конкурентоспроможності підприємства

[40]

Таким чином, система формування конкурентоспроможності підприємства, це сукупність взаємопов'язаних елементів, які надають змогу прийняти правильне рішення щодо покращення чи збереження рівня

конкурентоспроможності в залежності від поставленої мети. Проте є перелік чинників, які забезпечують належного рівня конкурентоспроможності підприємства, що наведені на рисунку 1.10.



Рисунок 1.10 – Чинники забезпечення конкурентних переваг підприємства [35]

У нинішніх реаліях повномасштабна збройна агресія росії проти України суттєво ускладнює процес забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, створюючи значні виклики для їхнього розвитку. Воєнні дії спричиняють економічну нестабільність, порушення ланцюгів постачання та зміни в споживчих пріоритетах, що вимагає від компаній швидкої адаптації та гнучкості. Основні проблеми, які виникли у воєнний період, наведено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Проблеми забезпечення конкурентоспроможності у воєнний період [36]

Визначення	Опис
Економічна нестабільність	Війна спричиняє економічні потрясіння, що впливають на ціни ресурсів, курси валют і рівень інфляції. Компаніям необхідно гнучко адаптувати фінансові стратегії до мінливого економічного середовища
Зміни в ланцюзі постачання	Воєнні дії ускладнюють ланцюги постачання через перебої в логістиці, дефіцит ресурсів і нестачу персоналу. Бізнесу слід шукати альтернативні джерела постачання та вдосконалювати управління ризиками
Споживчі зміни	Під час війни змінюються пріоритети споживачів, що змушує компанії переглядати маркетингові стратегії для відповідності новим потребам і вподобанням
Зростання ризиків безпеки	У воєнний час зростають загрози безпеці, зокрема кібератаки та ризики для фізичної безпеки. Компанії повинні посилювати заходи захисту для забезпечення безперебійної роботи
Зниження міжнародної торгівлі	Війна обмежує міжнародну торгівлю, створюючи перешкоди для експорту та імпорту. Бізнесу необхідно диверсифікувати ринки та зміцнювати локальні партнерства
Збереження іміджу та соціальної відповідальності	Під час війни компанії мають підтримувати позитивний імідж і демонструвати соціальну відповідальність, враховуючи інтереси громад і зацікавлених сторін
Інновації та технологічний прогрес	Воєнний час вимагає акценту на інноваціях і технологіях, які оптимізують процеси та сприяють конкурентоспроможності бізнесу
Гнучкість і спроможність до змін	Успіх компаній у воєнний період залежить від їхньої здатності швидко адаптуватися до змін і гнучко управляти процесами
Розвиток альтернативних ринків	Обмеження в глобальній торгівлі спонукають бізнес шукати нові ринки та розвивати співпрацю з місцевими партнерами
Екологічна стійкість	Відповідальне використання ресурсів і підтримка екологічної стійкості сприяють довгостроковій конкурентоспроможності компаній

Крім того, в умовах воєнного стану процес формування конкурентоспроможності підприємства стикається з появою нових зовнішніх і внутрішніх викликів. До зовнішніх загроз конкурентоспроможності належать такі [24]: втрата джерел постачання сировини та комплектуючих; непередбачувані наслідки воєнної агресії (знищення майна); руйнування інфраструктури в регіонах; скорочення обсягів експорту продукції; зміни в структурі та обсягах внутрішнього ринку; фінансово-кредитна криза в Україні; виїзд висококваліфікованих фахівців за кордон як біженців.

До внутрішніх загроз конкурентоспроможності підприємства можна віднести такі [25]: зменшення прибутків підприємств через зниження купівельної спроможності населення; поява незапланованих витрат; часткова втрата кадрів через еміграцію, переїзд у безпечніші регіони або мобілізацію; нестача власних ресурсів підприємства; втрата сегментів ринку збуту продукції; скорочення виробничих потужностей; недостатня технологічна оснащеність.

Усунення внутрішніх загроз є відповідальністю самого підприємства, тоді як зменшення впливу зовнішніх чинників, це завдання, яке має вирішуватися на державному рівні. Військова агресія росії також вплинула на формування конкурентоспроможності підприємства.

Основною особливістю, що впливає на формування конкурентоспроможності у воєнний час, є прискорення євроінтеграційних процесів, яке відкриває нові ринкові можливості, але водночас посилює конкуренцію та примушує збільшити якість продукції для відповідності до європейських стандартів якості. Також можна виокремити такі фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності: кадрова криза, спричинена вимушеним переміщенням населення; фінансова нестабільність і ускладнений доступ до кредитних ресурсів [25].

Для подолання труднощів і викликів, що виникли під час повномасштабного вторгнення росії, вітчизняним підприємствам необхідно адаптувати свої стратегії. Основні конкурентні стратегії, які підприємства можуть застосовувати в умовах воєнного конфлікту, наведено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Основні конкурентні стратегії, які підприємства можуть застосовувати в умовах воєнного конфлікту [36]

Конкурентна стратегія	Визначення
<i>1</i>	<i>2</i>
Розширення ринків і асортименту	Підприємства можуть урізноманітнити товари чи послуги, щоб охопити нові цільові ринки, менш уразливі до воєнних ризиків або регіональних обмежень

Продовження таблиці 1.6

1	2
Адаптивність виробництва	Здатність оперативно перелаштовувати виробничі процеси відповідно до змін попиту чи доступності ресурсів, мінімізуючи ризики, пов'язані з перебоями в постачанні сировини чи енергії
Зміцнення фінансової стійкості	Залучення додаткових фінансових ресурсів для забезпечення стабільності. Встановлення співпраці з державними установами чи міжнародними партнерами
Впровадження інновацій	Інвестиції в сучасні технології для підвищення конкурентоспроможності, оптимізації виробництва та зменшення залежності від зовнішніх ресурсів
Утримання кваліфікованих кадрів	Створення безпечних і стабільних умов праці для збереження цінного персоналу, а також підтримка їхнього професійного розвитку
Оптимізація витрат і процесів	Аудит внутрішніх операцій для скорочення витрат, удосконалення управління ланцюгами постачання та зниження залежності від ризикованих регіонів.
Стратегічна співпраця	Формування партнерства з іншими компаніями для обміну ресурсами й інформацією, а також участь у галузевих альянсах для спільних ініціатив

Таким чином, в умовах воєнного конфлікту підприємства мають активно адаптувати свої стратегії під нинішні реалі, бо гнучкість і здатність оперативно реагувати на зміни в бізнес-середовищі є ключовими факторами їхнього виживання.

Підбиваючи підсумки до першого розділу, зазначимо, що конкурентоспроможність підприємства є багатогранним поняттям, яке визначає його здатність успішно функціонувати на ринку. У сучасних умовах, коли ринкові виклики постійно зростають, а зовнішнє середовище швидко змінюється, розуміння сутності конкурентоспроможності, її складових, факторів впливу та методів оцінювання стає необхідним для ефективного управління підприємством.

Конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність ефективно конкурувати та краще за інших задовольняючи потреби споживачів. Виділяють три основні види конкурентоспроможності: національна, яка показує, як країна чи її підприємства виступають на світовому ринку; конкурентоспроможність продукції, що залежить від її якості, ціни та

привабливості для покупців; і конкурентоспроможність самого підприємства, яка включає його внутрішні ресурси та стратегії. Ці види взаємодіють між собою, сприяючи загальному успіху компанії. Основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні включають якість управління, виробничі потужності, фінансовий стан, технології, а також репутацію та імідж. Зовнішні охоплюють макроекономічні аспекти, як податкова політика чи економічна стабільність, і мікроекономічні, наприклад рівень конкуренції чи споживчий попит. Проте є і нові фактори: інфраструктура обміну інформацією, інноваційні технології та кваліфікація кадрів.

Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства тісно з рівнем конкурентоспроможності. Внутрішнє середовище включає всі процеси та ресурси всередині компанії: виробничі технології, корпоративну культуру, маркетинг, управління персоналом. Зовнішнє середовище охоплює економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори, які підприємство не контролює, але мусить враховувати. Їхня взаємодія визначає, наскільки ефективно компанія може реагувати на виклики та використовувати свої можливості для підвищення конкурентоспроможності. Для оцінки конкурентоспроможності застосовуються різні методи, зокрема PEST-аналіз, SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера, матриця БКГ, метод ефективної конкуренції та інші. Ці інструменти дозволяють аналізувати зовнішні загрози й можливості, а також внутрішні сильні та слабкі сторони. PEST-аналіз допомагає оцінити вплив політичних чи економічних факторів, а матриця БКГ показує, як продукція підприємства позиціонується на ринку. Дані методи є основою для створення стратегій, які зміцнюють конкурентні переваги.

Формування конкурентоспроможності в умовах воєнного стану є дуже важливим аспектом через повномасштабну агресію росії. Війна принесла нові виклики: економічну нестабільність, порушення ланцюгів постачання, кадрові кризи та обмеження міжнародної торгівлі. Вище зазначені виклики ускладнюють роботу підприємств, але змушують їх шукати нові можливості.

Щоб подолати ці виклики, підприємства можуть застосовувати стратегії, такі як розширення асортименту, адаптація виробництва, впровадження інновацій, оптимізація витрат і зміцнення фінансової стійкості. Важливо також зберігати кваліфіковані кадри та підтримувати позитивний імідж через соціальну відповідальність. Гнучкість і швидка реакція на зміни є ключовими для виживання в умовах війни.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – це складна система, яка залежить від багатьох факторів і потребує комплексного підходу до управління. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, використання сучасних методів оцінювання та адаптація до нових умов, особливо в час війни, є необхідними для забезпечення стійкого розвитку компанії. Ці знання створюють міцну базу для подальшого дослідження та впровадження стратегій підвищення конкурентоспроможності.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

ПАТ «Інтерпайп НТЗ» – найбільший виробник залізничної продукції в Україні та один із трьох лідерів у світі з експорту залізничних коліс. Завод виготовляє колеса, бандажі, осі та колісні пари для залізничного транспорту. Підприємство має два основні цехи, які виготовляють основний продуктивний ряд ПАТ «Інтерпайп НТЗ». Перший цех, це колесопрокатний. Цей цех обладнаний колесопрокатною та кільцебандажною лініями, а також має ділянку термообробки коліс і ділянки фінішної обробки, де використовуються сучасні верстати Knuth, Hegenscheidt, Sermu Intermato для виконання повного циклу обробки. Другий цех спеціалізується на виробництві осей і колісних пар. Він оснащений сучасними токарними та фрезерними верстатами для чистової обробки осей, пресом для напресування колісних пар та фарбувальною лінією, що дозволяє фарбувати вже зібрані колісні пари [29].

Підприємство має тривалу та насичену історію, яка складає більше ніж 100 років. У таблиці 2.1 представлено головні історичні події ПАТ «Інтерпайп НТЗ».

Таблиця 2.1 – Історія підприємства [28].

Рік	Подія
<i>1</i>	<i>2</i>
1891	Біля станції Горяїново німецький підприємець Б. Гантке заснував і ввів у роботу цвяховий завод
1909	Для розширення виробництва і освоєння трубної продукції завод було перенесено на лівий берег
1935	Було відкрито колесопрокатний цех, де виготовили перше залізничне колесо підприємства
1979	Вперше було здійснено експортну відвантаження залізничних коліс до країн Європи
1984	Розпочато масштабну модернізацію колесопрокатного цеху

Продовження таблиці 2.1

<i>1</i>	<i>2</i>
1987	Відбулося прокатування першого кільця на кільцебандажній лінії
1990	Здійснено перші поставки коліс до Індії та Китаю
1993	Створено акціонерне товариство «НТЗ»
1994	Отримано перші в СНД сертифікати Американського Інституту нафти, що дозволяють випуск труб нафтового сортаменту
1996	Перший у СНД сертифікат TUV, що підтверджує випуск конкурентоспроможних коліс на світовому ринку
1999	Створено бренд KLV та відкрито торговельну компанію KLV Wheelko
2000	Інтерпайп отримав статус найбільшого експортера залізних коліс у світі
2002–2008	Реалізовано комплексну інвестиційну програму для збільшення виробничих потужностей
2007	Нижньодніпровський трубопрокатний завод був перейменований на ПАТ «Інтерпайп НТЗ»
2012	Закрито мартенівське виробництво та здійснено перехід на виробництво з безперервнолитої заготовки, що виготовляється електросталеплавильним комплексом компанії
2013	Запроваджено новітні технології, які покращили якість обробки труб і коліс
2016	Реалізовано стратегічну інвестиційну програму для розширення експортних потужностей (фінішна обробка, повнопрофільна механічна обробка, виробництво залізничних осей і колісних пар)
2017	Розпочато виробництво власних осей та колісних пар
2019	Завершено інвестиційний проект зі збільшення виробництва чорнових осей та розширення експортних потужностей з чистої механічної обробки коліс і фінішної обробки
2021	Відкрито ділянку збирання колісних пар
2022	Ділянки збирання колісних пар і виробництва осей об'єднали в один цех, з виробництва осей та колісних пар

У таблиці 2.2 наведено організацію менеджменту підприємства за такими категоріями, як: місія, бачення, цінності, основна мета, ціль та діяльність.

Таблиця 2.2 – Організація менеджменту в ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Категорія менеджменту	Зміст
<i>1</i>	<i>2</i>
Місія	створювати продукцію та послуги, які користуються попитом, шляхом ефективного задоволення потреб клієнтів і надання можливостей для розвитку нашим співробітникам, водночас забезпечуючи зростання вартості для наших акціонерів

Продовження таблиці 2.2

1	2
Бачення	завжди випереджати очікування: передбачати потреби клієнтів, випереджати прогнози конкурентів, перевершувати сподівання партнерів і очікування інвесторів, а отже – постійно вдосконалюватися і перевершувати власні досягнення
Цінності	відповідальність, залученість, націленість на результат, клієнтоорієнтованість, фокус на виробництві, лідерство, командна робота та професіоналізм
Основна мета	організація ефективної господарської діяльності для отримання прибутку
Цілі	розширення продуктового портфеля, а також зміцнення та збереження провідних позицій компанії на міжнародному ринку залізничної продукції, зокрема в країнах Європи та Америки, забезпечуються цілеспрямованими зусиллями щодо вдосконалення технологічних процесів, розширення сортаменту, посиленого контролю за основними витратами та впровадження програм ресурсозбереження, що дає змогу ефективно конкурувати з іноземними виробниками
Діяльність	30.20 Виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу 24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів 24.20 Виробництво труб, порожнистих профілів і фітінгів зі сталі 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах 85.32 Професійно-технічна освіта 86.21 Загальна медична практика 86.23 Стоматологічна практика

ПАТ «Інтерпайп НТЗ» являє собою складну виробничу систему, що об'єднує основні цехи, які пов'язані між собою технологічними, економічними та комунікаційними зв'язками. Організаційна структура управління підприємством базується на централізації функціональних зв'язків, що забезпечує безперервне функціонування основних цехів. У таких умовах кожна функціональна служба є динамічною структурною одиницею, забезпеченою кваліфікованими працівниками та необхідними фінансовими ресурсами. Це дає змогу гнучко реагувати на зміни в роботі, якісно виконувати свої завдання та забезпечувати централізоване обслуговування всіх основних цехів як єдиного виробничого комплексу. Організаційна структура ПАТ «Інтерпайп НТЗ» представлена на рисунку 2.1 [26].

Вже понад 80 років підприємство виготовляє залізничні колеса. Сьогодні залізничний дивізіон пропонує клієнтам понад 250 видів коліс для вантажних і пасажирських вагонів далекого сполучення, а також для міського

залізничного транспорту. Крім того, асортимент включає близько 80 типів залізничних бандажів для локомотивів, метрополітену та трамваїв.

Процеси виробництва основних видів продукції підприємства відрізняються і мають різну кількість етапів. Розглянемо детальніше процеси виготовлення залізничних коліс, залізничних осей та колісних пар у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні процеси виробництва продукції ПАТ «Інтерпайп НТЗ» [34]

Продукція	Етапи
Залізничні колеса	<ul style="list-style-type: none"> – нарізка заготовки; – контроль якості заготовки, – ремонт; – нагрів заготовки в кільцевій печі; – гідрозмив окалини; – обробка на пресах 2000, 5000 т.; – обробка на пресі 10000 т.; – гарячий прокат на колесопрокатній лінії; – калібровка і прошивка отворів в маточині на пресі 2500 т.; – термообробка; – механічна обробка; – контроль якості; свердління; – балансування; – маркування; – пакування; – відвантаження
Залізничні осі	<ul style="list-style-type: none"> – нарізання заготовки; – нагрів заготовки і гаряча деформація; – термообробка; – контроль якості; – нарізання на осьові заготовки; – торцювання; – виготовлення центрувального отвору; – механічна обробка; – контроль якості маркування чорнової осі; – торцювання чорнової осі; – фінішна механічна обробка; – контроль якості чистової осі; – обмивання і сушіння; фарбування; – контроль якості, маркування, пакування, відвантаження
Колісні пари	<ul style="list-style-type: none"> – чистове розточування маточини; – збірка колісної пари на пресі; – усунення дисбалансу; – контроль геометрії й внутрішнього опору; – збірка буксових вузлів; – контроль якості, пакування, відвантаження

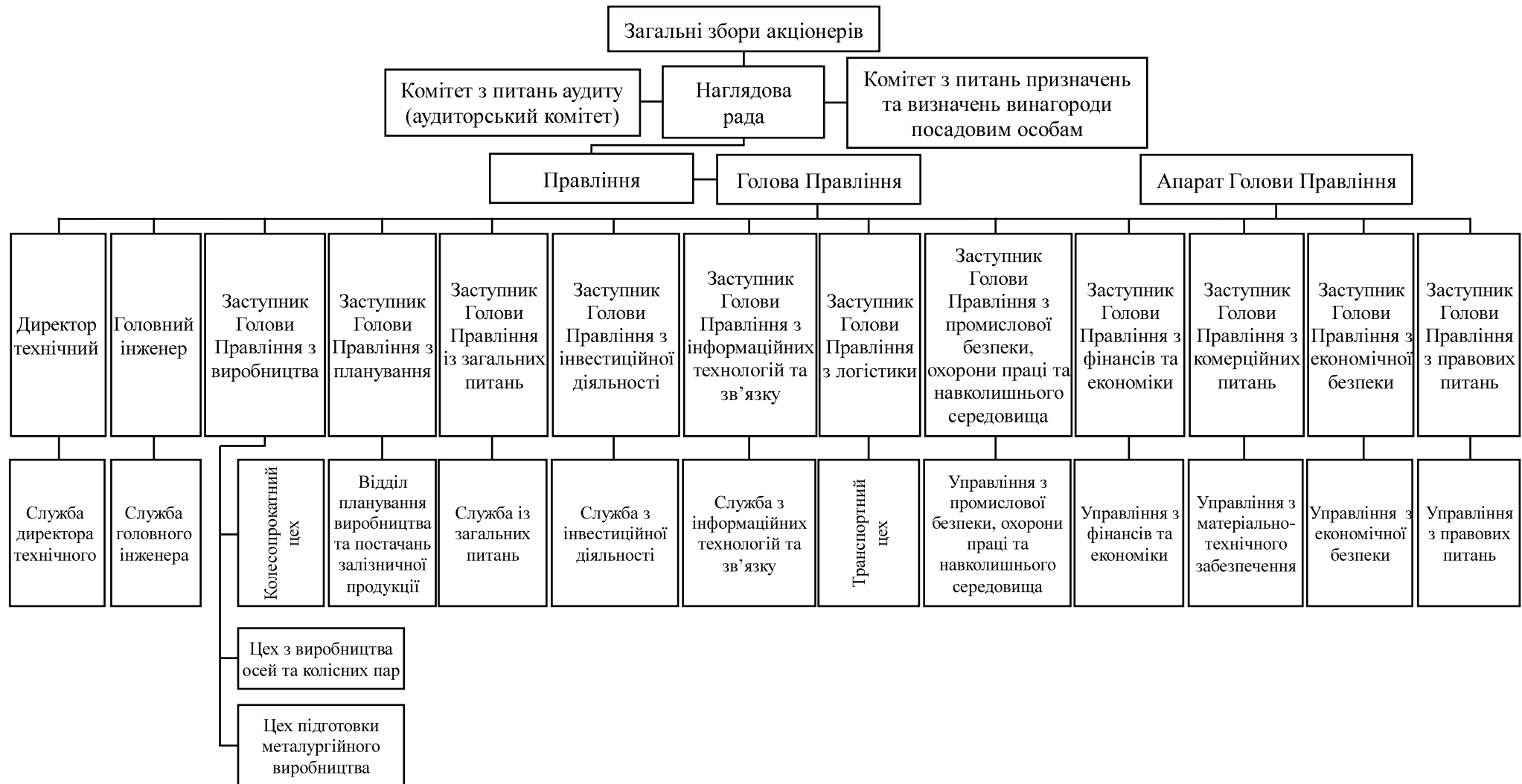


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Отже, виробничий процес передбачає комплексний контроль якості на всіх стадіях виготовлення коліс та осей із застосуванням ультразвукових і магнітопорошкових методів, а також перевірку геометричних параметрів і внутрішнього опору колісних пар.

Щороку компанія проходить сертифікацію від вітчизняних і міжнародних організацій, що гарантує високу якість продукції. Зокрема, підприємство успішно пройшло аудити таких міжнародних організацій, як AAR, TTCI, DQS, VUD, Sconrail і TDT. Уся продукція сертифікована відповідно до вимог міжнародних і національних стандартів, зокрема ISO, ISO/TS, EN, DB BN, AAR, UIC-Merkblatt, RISAS, ГОСТ і ДСТУ.

Залізнична продукція компанії продається під брендом KLV, який відомий на ринку вже понад 25 років. Під цією маркою пропонуються колеса, осі, бандажі та колісні пари для вантажного й пасажирського залізничного транспорту, метрополітену та міського рейкового транспорту. Асортимент включає понад 250 типів продукції, що відповідає потребам різних країн і ринків.

Для розширення своєї присутності на зовнішні ринки компанія залучає інвестиції, які дозволили розширити виробничі потужності та вийти на ринки Європи, Америки й Близького Сходу. Географія продажів залізничної продукції під брендом KLV охоплює понад 60 країн світу. Завдяки багаторічному досвіду у виробництві та постачанні залізничних коліс компанія займає провідні позиції в регіонах із розвиненою транспортною інфраструктурою. Підприємство має тривалу історію співпраці з вагонобудівними й вагоноремонтними компаніями, а також із залізничними операторами Німеччини, Франції, Іспанії, Польщі, Болгарії, Словенії, Словаччини, США, Індії, Саудівської Аравії, України, Туреччини та інших країн.

Таким чином, завдяки впровадженню інноваційних технологій і безперервному вдосконаленню виробничих процесів компанія забезпечує конкурентоспроможність своєї продукції на глобальному ринку.

2.2 Оцінка конкурентоспроможності ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Познайомившись з основною характеристикою ПАТ «Інтерпайп НТЗ», зосередимо увагу на оцінці конкурентоспроможності підприємства.

Проведено PEST-аналіз для ПАТ «Інтерпайп НТЗ». PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент для оцінки зовнішнього середовища підприємства, який охоплює політичні (P – political), економічні (E – economic), соціальні (S – social) і технологічні (T – technological) фактори. Його мета – визначити ключові фактори зовнішнього впливу на організацію та спрогнозувати їхню динаміку [11]. Результати PEST-аналізу факторів, що впливає на діяльність ПАТ «Інтерпайп НТЗ» наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз факторів, що впливає на діяльність ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Фактори	Значення	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Політичні (P)				
1. Воєнний стан в Україні	обмеження в бізнесі	-3	0,4	-1,2
2. Нестабільність політичної ситуації	зміни в законодавстві та бізнесу	-2	0,2	-0,4
3. Недосконалі умови експорту	зниження конкурентоспроможності на зовнішньому ринку	-1	0,2	-0,2
4. Рівень корупції	ризик для ведення бізнесу	-2	0,2	-0,4
Разом		-	1	-2,2
Економічні (E)				
1. Рівень інфляції	зниження купівельної спроможності населення	-3	0,3	-0,9
2. Коливання валютного курсу	збільшення вартості сировини	-2	0,2	-0,4
3. Зростання рівня конкуренції	втрата лідируючої позиції на ринку	-2	0,3	-0,6
4. Митні бар'єри	вплив на ціну	-1	0,2	-0,2
Разом		-	1	-2,1
Соціальні (S)				
1. Соціальний стрес і психологічні наслідки війни	вплив на продуктивність працівників	-3	0,3	-0,9

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
2. Рівень освіти населення	збільшення висококваліфікованих працівників	+4	0,3	1,2
3. Зменшення населення України	еміграція людей	-1	0,2	-0,2
4. Скорочення працездатності населення	нестача кадрів	+3	0,2	+0,6
Разом		-	1	+0,7
Технологічні (Т)				
1. Руйнування інфраструктури	пошкодження транспортних шляхів, енергетичних систем та промислових об'єктів	-2	0,3	-0,6
2. Впровадження цифрових технологій	підвищення розвитку ІТ-рішень	+2	0,2	+0,4
3. Інвестиційний потенціал	розвиток та покращення виробничих потужностей	+3	0,3	+0,9
4. Використання інноваційних технологій	високий рівень інновацій	+2	0,2	+0,4
Разом		-	1	+1,1
Примітка: оцінювання здійснювалось за 5-бальною шкалою, де +5 – найбільш позитивний вплив, -5 – найбільш негативний вплив.				

За даними результатами PEST-аналізу ПАТ «Інтерпайп НТЗ», який зроблений у таблиці 2.4, побудуємо графік за загальним результатом PEST-аналізу (рисунок 2.2).

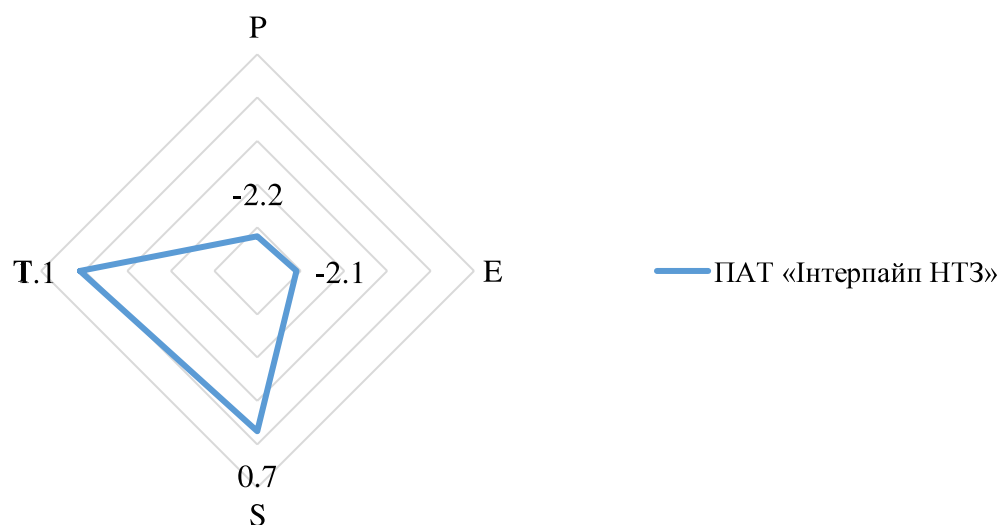


Рисунок 2.2 – Візуалізація результатів PEST-аналізу факторів, що впливає на діяльність ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Згідно аналізу, який проведено в таблиці 2.4 можна зробити висновок, що політичні фактори становлять значну загрозу для діяльності ПАТ «Інтерпайп НТЗ», із загальною зваженою оцінкою -2,2. Воєнний стан є ключовим негативним фактором, оскільки створює обмеження у виробництві та логістиці і підвищує ризики безпеки працівників. Нестабільність політичної ситуації ускладнює планування через часті зміни в законодавстві та регулюванні. Проблеми з експортом і високий рівень корупції також підвищують операційні ризики, впливаючи на здатність підприємства ефективно конкурувати на зовнішніх ринках. Економічні фактори також мають переважно негативний характер з оцінкою -2,1. Висока інфляція та коливання валютного курсу підвищують собівартість продукції, оскільки більшість сировини та обладнання закуповується за валюту. Зростання конкуренції та можливість появи гравців, вимагає від підприємства постійного вдосконалення продукції та оптимізації витрат, а митні бар'єри ускладнюють експорт продукції, що є критично важливим для підприємства як одного з найбільших експортерів залізничної продукції. Соціальні фактори мають помірний позитивний вплив із загальною зваженою оцінкою 0,7. Попри соціальні та психологічні наслідки війни, що негативно впливають на працівників, високий рівень освіти населення дозволяє залучати кваліфіковані кадри до виробництва. Скорочення населення та еміграція створюють певний дефіцит робочої сили, проте збереження частини технічного потенціалу України дає можливість підтримувати виробничий процес. Технологічні фактори мають найбільш позитивний вплив з оцінкою 1,1. Попри виклики, пов'язані з руйнуванням інфраструктури, підприємство активно впроваджує цифрові технології, інновації та використовує свій інвестиційний потенціал для модернізації виробництва. Це дозволяє ПАТ «Інтерпайп НТЗ» зберігати конкурентоспроможність на міжнародних ринках та підвищувати ефективність підприємства.

Проведено оцінку конкурентоспроможності за допомогою експертним методом. Оцінено конкурентоспроможність ПАТ «Інтерпайп НТЗ» та двох

основних конкурентів, а саме: ТОВ «ДМЗ „Карпати“» та ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка конкурентоспроможності підприємства та двох основних конкурентів ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ПАТ «Інтерпайп НТЗ»		ТОВ «ДМЗ „Карпати“»		ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Надійність та якість продукції	0,2	9	1,8	9	1,8	8	1,6
Відповідність міжнародним стандартам	0,15	9	1,35	8	1,2	8	1,2
Виробнича потужність	0,12	8	0,96	8	0,96	7	0,84
Високий рівень інноваційних технологій	0,1	8	0,8	8	0,8	7	0,7
Технологічна модернізація обладнання	0,09	8	0,72	7	0,63	7	0,63
Рівень автоматизації виробництва	0,08	7	0,56	8	0,64	7	0,56
Ефективність логістики та постачання	0,08	7	0,56	6	0,48	5	0,4
Імідж бренду	0,07	9	0,63	7	0,49	7	0,49
Репутація на ринку	0,06	9	0,54	7	0,42	7	0,42
Екологічність виробництва	0,05	7	0,35	6	0,3	6	0,3
Разом	1	8,27		7,72		7,14	
Примітка: оцінювання здійснювалось за 10-бальною шкалою, де 1-3 – погано, 4-6 – посередньо, 7-10 – добре.							

Доцільно розглянути структуру розподілу ринку між ПАТ «Інтерпайп НТЗ», ТОВ «ДМЗ „Карпати“» та ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш», що зображено на рисунку 2.3.

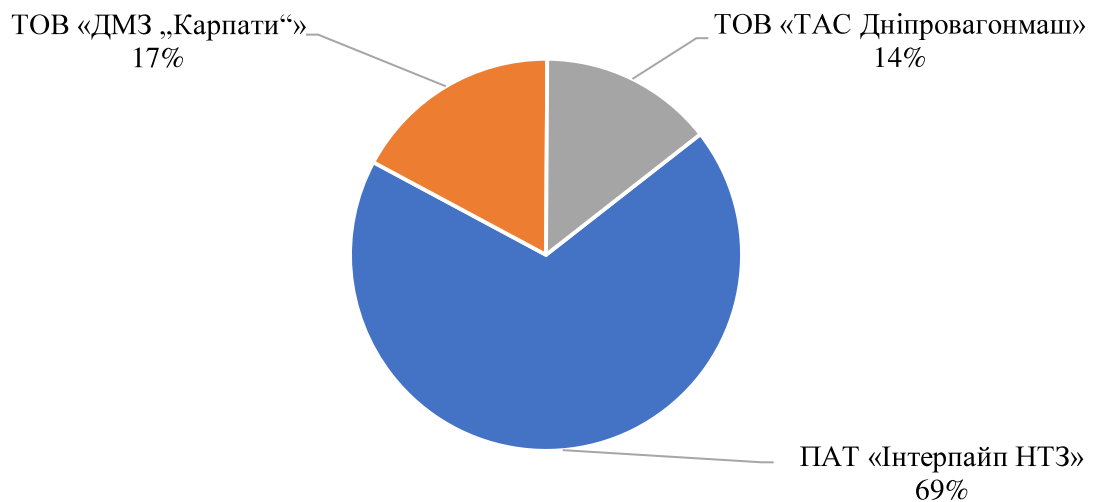


Рисунок 2.3 – Розподіл ринку ПАТ «Інтерпайп НТЗ» та провідних конкурентів

За результатами проведеної оцінки конкурентоспроможності підприємства та головних конкурентів, можна зробити висновок, що ПАТ «Інтерпайп НТЗ» має найвищу оцінку, яка становить 8,27 балів. Головні конкуренти мають дещо нижчі результати, серед яких: ТОВ «ДМЗ „Карпати“» – 7,72 балів та ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш» – 7,14 балів. Ключовими перевагами ПАТ «Інтерпайп НТЗ» є висока надійність та якість продукції, відповідність міжнародним стандартам, а також сильний імідж бренду та репутація на ринку. Також, розподіл ринку, представлений на рисунку 2.3, підтверджує домінуючу позицію ПАТ «Інтерпайп НТЗ» у порівнянні з ТОВ «ДМЗ „Карпати“» та ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш».

Проведено метод оцінки конкурентоспроможності ПАТ «Інтерпайп НТЗ» за методом конкурентних переваг Портера (рисунок 2.4).

Розглянемо більш детально загрози товарів-замінників. На даний момент загроза замінників для продукції ПАТ «Інтерпайп НТЗ» є низькою, бо підприємство спеціалізується на вузькопрофільній залізничній продукції. Проте з розвитком автобусів, авіаційних і водних перевезень ця загроза з часом може зрости. Якщо держава зменшить підтримку залізничної інфраструктури, то попит на залізничні перевезення може знизитися, а отже, це вплине на потребу в продукції підприємства.

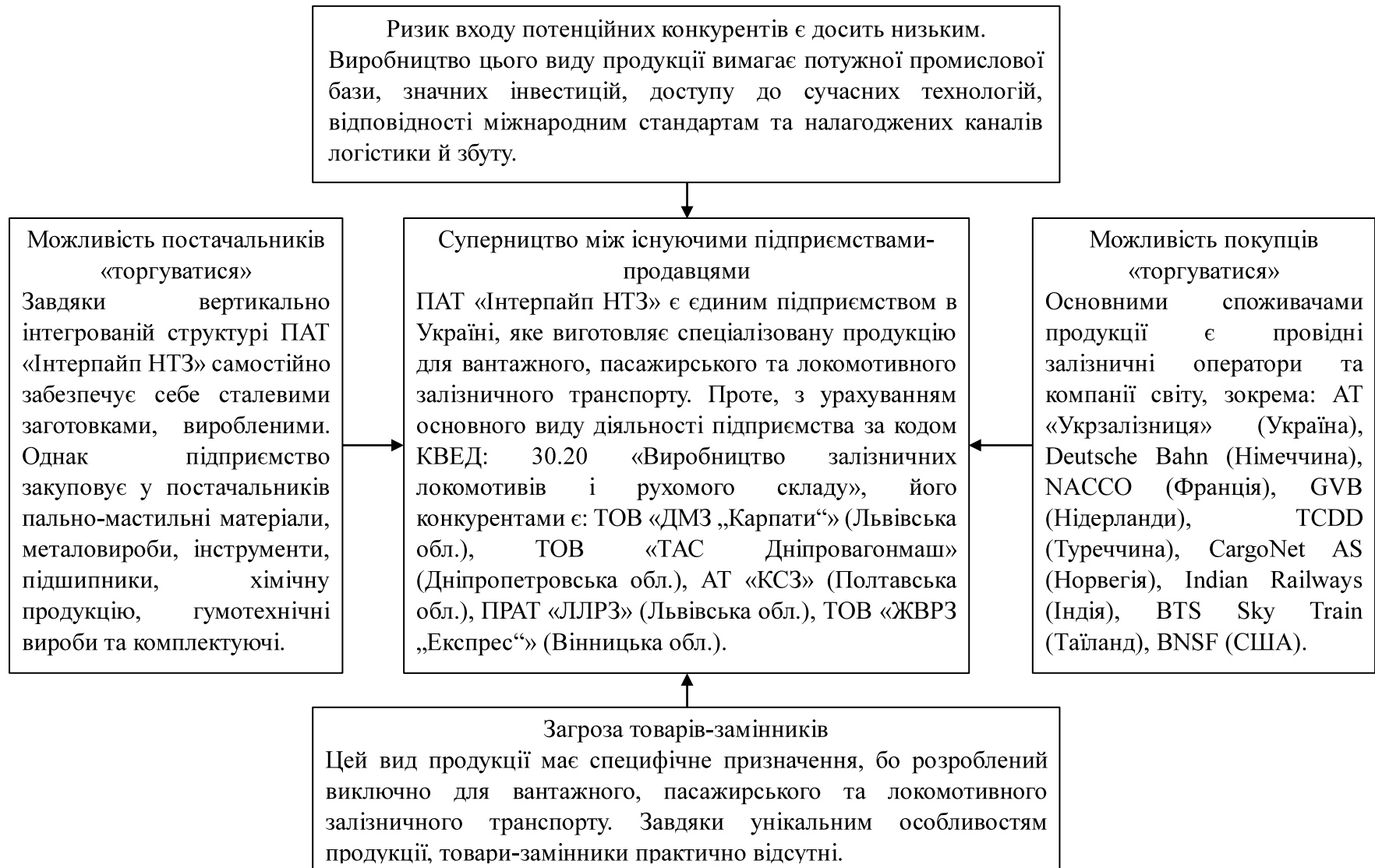


Рисунок 2.4 – Модель п'яти конкурентних сил Портера

SWOT-аналіз – це стратегічний інструмент, який використовується для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів. Він включає аналіз сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) і загроз (Threats). Мета – виявити потенційні ризики та розробити ефективну маркетингову стратегію [16]. Проведено SWOT-аналіз діяльності ПАТ «Інтерпайп НТЗ», результати наведено у таблиці 2.6.

Розглядаючи результати цього аналізу зробимо висновок, що ПАТ «Інтерпайп НТЗ» має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки поєднанню сильних внутрішніх сторін і сприятливих зовнішніх можливостей. Сильні внутрішні сторони створюють умови для ефективного освоєння нових ринків, впровадження інноваційних технологій та залучення нових постачальників. Це, у свою чергу, сприятиме розширенню експорту та зміцненню конкурентних позицій компанії на міжнародній арені. Разом із тим, компанія стикається з низкою зовнішніх загроз, що можуть негативно впливати на фінансові показники. Проте сильні сторони підприємства дозволяють зменшити вплив цих ризиків. Внутрішні слабкі сторони стримують розвиток, але можуть бути подолані за умови залучення іноземних інвестицій, модернізації обладнання та впровадження цифрових рішень. Це дозволить оптимізувати витрати, підвищити ефективність виробництва та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Проведено аналіз конкурентного середовища ПАТ «Інтерпайп НТЗ» методом, що заснований на теорії ефективності. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, придатний як для оцінки конкурентоспроможності, так і для визначення рівня економічної безпеки підприємства через аналіз ефективності його основних підсистем та використання ресурсів. Метод ґрунтується на аналізі чотирьох груп показників: виробнича ефективність, фінансовий стан, ефективність збуту, конкурентоспроможність продукції. Це дозволяє своєчасно виявляти загрози через погіршення ключових показників, насамперед фінансових і економічних [4].

Таблиця 2.6 – Матриця SWOT-аналізу діяльності ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

	<p>Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O – Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення нових постачальників сировини та ресурсів 2. Розширення експорту на міжнародні ринки 3. Вихід на нові перспективні ринки 4. Поява нових залізничних проєктів 5. Впровадження інноваційних технологій 6. Залучення іноземних інвестицій 	<p>Потенційні зовнішні погрози (T – Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Воєнний стан в Україні 2. Коливання валютного курсу 3. Зростання цін на сировину та енергоносії 4. Високий рівень податків 5. Запровадження нових жорсткіших стандартів якості 6. Зміни в митних тарифах
<p>Потенційні внутрішні сильні сторони (S – Strengths)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Лідуюче місце на ринку 2. Висока якість продукції 3. Вертикально інтегрована структура виробництва 4. Велика виробнича база 5. Висококваліфікований персонал 6. Відповідність міжнародним стандартам якості 	<p>Поле S та O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вертикально інтегрована структура виробництва та відповідність міжнародним стандартам якості дозволяють компанії ефективно залучати нових постачальників сировини і зміцнюючи позиції на нових міжнародних ринках 2. Висококваліфікований персонал і велика виробнича база сприяють впровадженню інновацій, підвищуючи конкурентоспроможність і доступ до залізничних проєктів 	<p>Поле S та T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Велика виробнича база та інтегрована структура забезпечують стабільність поставок в умовах воєнного стану та коливань валютного курсу 2. Висока якість продукції та відповідність міжнародним стандартам дозволяють компанії відповідати новим жорсткішим стандартам якості, зберігаючи довіру клієнтів і мінімізуючи вплив змін у митних тарифах
<p>Потенційні внутрішні слабкості (W – Weaknesses)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення виробничих потужностей 2. Низький рівень цифровізації процесів 3. Високі витрати на виробництво 4. Низький рівень мотивації праці 5. Високий рівень зношеності основних фондів 6. Проблеми із залученням молодих фахівців 	<p>Поле W та O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження цифрових технологій для подолання низького рівня цифровізації процесів за підтримки іноземних інвестицій дозволить компанії оптимізувати виробництво та вийти на нові перспективні ринки з конкурентоспроможною продукцією 2. Модернізація зношених основних фондів завдяки залученню іноземних інвестицій і співпраці з новими постачальниками сировини сприятиме зниженню витрат і підвищенню експорту 	<p>Поле W та T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Модернізація обладнання для подолання високого рівня зношеності основних фондів дозволить компанії адаптуватися до високого рівня податків і змін у митних тарифах, підвищуючи ефективність виробництва та знижуючи собівартість продукції 2. Підвищення мотивації праці та залучення молодих фахівців оптимізує процеси, зменшуючи вплив зростання цін на сировину й енергоносії

На підставі вихідних даних [37] здійснено аналіз конкурентного середовища методом, що заснований на теорії ефективності (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Оцінка конкурентоспроможності ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Критерії та показники	Формула за звітністю	2023р.	2024р.	Бал
$KCO = 0,15*EO + 0,29*\Phi O + 0,23*E3 + 0,33*KCP$		10,481		
1. Ефективність виробничої діяльності організації (EO) $EO = 0,31*V + 0,19*\Phi + 0,4*RP + 0,1*PP$		12,1		
1.1 Витрати на одиницю продукції (V)	$\Phi.2.2050/\Phi.2.2000$	0,739	0,696	15
1.2. Фондовіддача (Φ)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1010$	3,641	2,928	5
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2050$	0,354	0,436	15
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	5,741	4,605	5
2. Фінансове положення організації (ΦO) $\Phi O = 0,29*KA + 0,2*KP + 0,36*KL + 0,15*KO$		5		
2.1. Коефіцієнт автономії (KA)	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$	0,219	0,212	5
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (KP)	$\Phi.1.\Sigma (1495) / \Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	0,287	0,282	5
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (KL)	$\Phi.1.(1165)/\Phi.1.1695$	0,023	0,018	5
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (KO)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1195$	0,514	0,403	5
3. Ефективність збуту та просування продукції (E3) $E3 = 0,37*RP + 0,29*K3 + 0,21*3P + 0,13*KP$		9,85		
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РП)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)/\Phi.2.2000$	0,234	0,222	5
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (K3)	$\Phi.1.(1103+1104)/\Phi.2.2000$	0,000	0,000	10
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (3P)	-	0,265	0,269	15
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (KP)	$\Phi.2.2150/\Phi.2.2000$	0,078	0,126	15
4. Конкурентоспроможність продукції (KCP)		15		
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	-	-	15/10/5
Примітка: для переведення показників у відносні величини використовувалася 15-бальна шкала, де 5 балів – надається показнику, який гірше за базовий, 10 балів – на рівні базового, 15 балів – значення показника більше за базовий.				

Підбиваючи висновки за таблицею 2.7 відмітимо, що конкурентоспроможність ПАТ «Інтерпайп НТЗ» дорівнює 10,481, що вказує на більш середній рівень загальної конкурентоспроможності. Основними факторами, що знизили загальний показник конкурентоспроможності організації, були фондovіддача, продуктивність праці, всі показники фінансового положення організації та рентабельність продажу. Попри це, підприємство демонструє значний прогрес у зменшенні витрат на одиницю продукції, покращення рентабельності продукції, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей та ефективність реклами та стимулювання збуту, що покращило рівень конкурентоспроможності підприємства.

2.3 Аналіз фінансово-економічних показників підприємства

Ефективність господарсько-фінансової діяльності підприємства – це здатність підприємства досягати максимальних результатів за умов оптимального використання наявних ресурсів, що сприяє зміцненню ринкових позицій, підвищенню конкурентоспроможності та прибутковості. Основою аналізу є комплексне дослідження фінансового стану, управління прибутком, витратами, трудовими й матеріальними ресурсами та основними засобами, що дозволяє оцінити стійкість і потенціал розвитку підприємства [1].

Згідно з вихідними даними [37], проведено аналіз фінансово-господарських показників діяльності ПАТ «Інтерпайп НТЗ», результати якого відображено в таблиці 2.8.

Розрахунки здійсненні в таблиці 2.8 свідчать про негативну динаміку розвитку підприємства за період 2022–2024рр. Виручка від реалізації продукції знизилася на 20,09%, що супроводжувалося скороченням річної продуктивності праці в грошовому еквіваленті на 19,78%. Незважаючи на зниження собівартості реалізованої продукції на 24,66%, чистий прибуток підприємства різко знизився на 689,041 млн. грн. Це негативно позначилося на

Таблиця 2.8 – Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

	Найменування показників	Формула розрахунку	Індекс	Од. виміру	Роки			Відхилення	
					2022	2023	2024	Абсолютне, (2024 – 2023)	Темп приросту (2024 / 2023*100 - 100)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Виручка від реалізації продукції	Ф.2, 2000	Вр	млн. грн.	8183,093	10402,416	8312,420	-2089,996	-20,09
2	Обсяг виробленої продукції	-	N	тис. т.	84,570	100,190	86,750	-13,440	-13,41
3	Середня ціна одиниці реалізованої продукції	-	Спр	грн. / т.	96761	103827	95820	-8006,485	-7,71
4	Собівартість реалізованої продукції	Ф.2, 2050	Sp	млн. грн.	6141,754	7682,711	5788,221	-1894,490	-24,66
5	Вартість основних виробничих фондів	Ф.1, 1095	Foc	млн.	3423,533	3051,012	3102,417	51,405	1,68
6	Оборотні кошти	Ф.1, 1195	Fоб	грн.	16456,708	20220,073	20604,823	384,750	1,90
7	Середня чисельність працівників	-	q	чол.	2123	1812	1805	-7,000	-0,39
8	Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	Вр / q	W	млн. грн. / чол.	3,854	5,741	4,605	-1,136	-19,78
9	Річна продуктивність праці працівників у натуральному вимірюванні	N / q	W _N	од. / чол.	0,040	0,055	0,048	-0,007	-13,08
10	Фондовіддача основних фондів	Вр / Foc	f	грн. / грн.	2,390	3,409	2,679	-0,730	-21,42
11	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Вр / Fоб	Коб	оборотів	0,497	0,514	0,403	-0,111	-21,58
12	Чистий прибуток	Ф.2, 2350	П	млн. грн.	-1233,944	748,896	59,855	-689,041	-
13	Рентабельність виробництва	П / (Foc + Fоб)	Rв	%	-6,207	3,218	0,252	-2,966	-
14	Рентабельність продукції	П / Sp	Rп	%	-20,091	9,748	1,034	-8,714	-

рентабельність виробництва, яка зменшилась на 2,966%, а рентабельність продукції – на 8,714%. Також спостерігається зниження ефективності використання ресурсів, фондвіддача зменшилася на 21,42%, коефіцієнт оборотності оборотних коштів – на 21,58%. Попри підвищення вартості основних фондів на 1,68% та зростання оборотних коштів на 1,90%, загальна ефективність діяльності зазнала суттєвого зростання. Середня чисельність працівників скоротилася на 0,39%. Таким чином, загальна динаміка показників свідчить про погіршення ефективності господарської діяльності підприємства.

Наступним аналізом фінансово-економічних показників буде експрес-аналіз структури балансу. Експрес-аналіз структури балансу підприємства – це швидка аналітична процедура, спрямована на оцінку фінансового стану підприємства шляхом аналізу його активів, зобов'язань і капіталу з метою виявлення ключових тенденцій, ризиків і рівня економічної безпеки [23].

На основі вихідних даних [37], проведено експрес-аналіз, результати якого представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Експрес-аналіз структури балансу підприємства, млн. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Темп приросту, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абс. відх. структури
	2023	2024		2023	2024	
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7
Актив						
Необоротні активи	3051,012	3102,417	1,685	13,111	13,086	-0,024
Оборотні активи:	20220,073	20604,823	1,903	86,889	86,914	0,024
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	330,586	287,870	-12,921	1,421	1,214	-0,206
дебіторська заборгованість	18960,992	19262,562	1,590	81,479	81,252	-0,227
матеріальні обігові кошти	0	0	0	0	0	0

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7
інші обігові кошти	18,946	3,884	-79,500	0,081	0,016	-0,065
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-
БАЛАНС	23271,085	23707,240	1,874	100	100	0
Пасив						
Власний капітал:	5088,457	5023,909	-1,269	21,866	21,191	-0,675
уставний капітал	100,000	100,000	0	0,430	0,422	-0,008
нерозподілений прибуток	3862,958	3929,336	1,718	16,600	16,574	-0,025
Довгострокові зобов'язання	3701,759	2849,755	-23,016	15,907	12,021	-3,887
Поточні зобов'язання:	14480,869	15833,576	9,341	62,227	66,788	4,561
кредиторська заборгованість	8098,139	8003,618	-1,167	34,799	33,760	-1,039
короткострокові кредити	295,455	587,505	98,848	1,270	2,478	1,209
інші короткострокові зобов'язання	5769,853	6873,132	19,121	24,794	28,992	4,198
БАЛАНС	23271,085	23707,240	1,874	100	100	0

Результати експрес-аналізу структури балансу ПАТ «Інтерпайп НТЗ» за 2024 р. свідчать про незначне зростання активів та пасивів підприємства. Загальна вартість активів збільшилася на 1,87%, що є позитивним сигналом для фінансової стійкості компанії. У структурі активів відзначається незначне зростання необоротних активів на 1,69%. Водночас оборотні активи зросли на 1,9%, зокрема дебіторська заборгованість збільшилася на 1,59%, а грошові кошти та поточні фінансові інвестиції зменшилися на 12,92%. Це свідчить про послаблення ліквідності підприємства. Якщо розглядати структуру пасивів, то відбулося зменшення власного капіталу на 1,27%. Довгострокові зобов'язання знизилися на 23,02%, а поточні – зросли на 9,34%. Найпомітніше зростання спостерігається за короткостроковими кредитами, які збільшилися на 98,85%, а також іншими короткостроковими зобов'язаннями, що зросли на 19,12%.

Також, можна побачити зміни в кредиторській заборгованості, а саме зменшення на 1,17%, що свідчить про певну погашення боргових зобов'язань підприємства.

На підставі вихідних даних [37] здійснено горизонтальний аналіз. Горизонтальний аналіз — це метод оцінки фінансової звітності, який дозволяє відслідковувати зміни окремих статей за визначений проміжок часу. Він включає розрахунок як абсолютних, так і відносних показників динаміки [39]. Результати горизонтального аналізу структури балансу ПАТ «Інтерпайп НТЗ» наведено в таблиці 2.10.

За результатами горизонтального аналізу, можна зробити висновок, що за період 2023–2024 рр. загальна сума активів збільшилася на 436,155 млн. грн., або на 1,9%. Основний приріст відбувся за рахунок зростання оборотних активів на 1,9%, зокрема дебіторська заборгованість зросла на 1,6%, тоді як грошові кошти та фінансові інвестиції зменшилися на 12,9%. Водночас необоротні активи зросли на 51,405 млн. грн., або на 1,7%, що може свідчити про нові капіталовкладення або уповільнення амортизаційних процесів. Аналіз пасивів показує зменшення власного капіталу на 1,3%. Довгострокові зобов'язання зменшилися на 23%, що може вказувати на погашення частини кредиторської заборгованості. Водночас поточні зобов'язання зросли на 9,3%, найбільше збільшилися короткострокові кредити – на 98,8%, а також інші короткострокові зобов'язання – на 19,1%. Кредиторська заборгованість, навпаки, скоротилася на 1,2%, що може свідчити про оптимізацію боргового навантаження підприємства.

Крім того, важливе значення у структурі фінансового аналізу має аналіз ліквідності. Ліквідність підприємства – це його здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Аналіз ліквідності балансу полягає у співставленні активів, згрупованих за ступенем їх ліквідності в порядку зменшення, з пасивами, згрупованими відповідно до зростання строків погашення зобов'язань. [18].

Таблиця 2.10 – Горизонтальний аналіз структури балансу підприємства, млн. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Актив							
Необоротні активи	3423,533	3051,012	3102,417	-372,521	51,405	0,891	1,017
Оборотні активи:	16456,708	20220,073	20604,823	3763,365	384,750	1,229	1,019
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	197,664	330,586	287,870	132,922	-42,716	1,672	0,871
дебіторська заборгованість	15267,675	18960,99	19262,562	3693,317	301,570	1,242	1,016
матеріальні обігові кошти	0	0	0	0	0	0	0
інші обігові кошти	6,209	18,946	3,884	12,737	-15,062	3,051	0,205
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-
БАЛАНС	19880,241	23271,085	23707,240	3390,844	436,155	1,171	1,019
Пасив							
Власний капітал:	4346,690	5088,457	5023,909	741,767	-64,548	1,171	0,987
уставний капітал	100,000	100,000	100,000	0	0	1,000	1,000
нерозподілений прибуток	2944,373	3862,958	3929,336	918,585	66,378	1,312	1,017
Довгострокові зобов'язання	3463,427	3701,759	2849,755	238,332	-852,004	1,069	0,770
Поточні зобов'язання:	12070,124	14480,869	15833,576	2410,745	1352,707	1,200	1,093
кредиторська заборгованість	6590,358	8098,139	8003,618	1507,781	-94,521	1,229	0,988
короткострокові кредити	0	295,455	587,505	295,455	292,050	-	1,988
інші короткострокові зобов'язання	5147,144	5769,853	6873,132	622,709	1103,279	1,121	1,191
БАЛАНС	19880,241	23271,085	23707,240	3390,844	436,155	1,171	1,019

Проведено аналіз ліквідності для ПАТ «Інтерпайп НТЗ» за даними [37], результати аналізу наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Абсолютні показники ліквідності балансу, млн. грн.

Актив	31.12.23	31.12.24	Пасив	31.12.23	31.12.24	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12.23	31.12.24
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	330,586	287,87	1. Пасиви найбільш термінові (П1)	8066,658	8003,618	-7736,072	-7715,748
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	18960,992	19213,98	2. Пасиви короткострокові (П2)	6414,211	7829,958	12546,781	11384,022
3. Низько-ліквідні активи (А3)	928,495	1102,973	3. Пасиви довгострокові (П3)	3701,759	2849,755	-2773,264	-1746,782
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	3051,012	3102,417	4. Пасиви постійні (П4)	5088,457	5023,909	-2037,445	-1921,492
Баланс	23271,085	23707,24	Баланс	23271,085	23707,24	0	0

Підбиваючи результати за таблицею 2.11, відмітимо, що найбільш ліквідні активи становлять 287,87 млн. грн., тоді як найбільш термінові зобов'язання – 8003,62 млн. грн., що створює дефіцит у 7715,75 млн. грн. Активи, що швидко реалізуються, зросли до 19213,98 млн. грн., тоді як короткострокові зобов'язання зросли до 7829,96 млн. грн., що зменшила надлишок до 11384,02 млн. грн. Низько-ліквідні активи збільшилися до 1102,97 млн. грн., що менше за довгострокові зобов'язання, які становлять 2849,76 млн. грн., забезпечуючи дефіцит у 1746,78 млн. грн. Важко реалізовані активи зросли до 3102,42 млн. грн., тоді як постійні зобов'язання зменшилися до 5023,91 млн. грн., що призвело до дефіциту 1921,49 млн. грн.

Проте, для забезпечення абсолютної ліквідності підприємства необхідно, щоб дотримувалося таке співвідношення:

$$A1 \geq P1, A2 \geq P2, A3 \geq P3, A4 < P4$$

Однак, аналізуючи результати компанії, бачимо іншу ситуацію:

$$A1 < П1, A2 \geq П2, A3 < П3, A4 < П4.$$

Таким чином, підприємство демонструє стабільну ліквідність у короткостроковій перспективі, але має дефіцит ліквідних ресурсів для покриття найбільш термінових, довгострокових та постійних зобов'язань. Це вимагає додаткової уваги до короткострокового фінансування та оптимізації оборотних активів для покращення поточної ліквідності.

На основі вихідних даних [37], проведено аналіз фінансової стійкості ПАТ «Інтерпайп НТЗ» (таблиця 2.12). Аналіз фінансової стійкості – це оцінка структури майна, динаміки активів та джерел їх формування, показників ліквідності, фінансового стану, з метою забезпечення його фінансовою можливістю його життєздатності в непередбачуваних умовах [17].

Таблиця 2.12 – Аналіз фінансової стійкості підприємства

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
				2023	2024	
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	$\frac{\Phi.1.1495}{\Phi.1.1900}$	0,219	0,212	-0,007
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X ₁	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	$\frac{\Phi.1.(1495+1500+1510+1515-1695-1095)}{\Phi.1.1300}$	-0,396	-0,652	-0,256
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	Запаси / Власний капітал	$\frac{\Phi.1.(1101+1110+1102+1103+1104)}{\Phi.1.1495}$	0,179	0,219	0,040

За підсумками аналізу фінансової стійкості підприємства можна зазначити, що коефіцієнт фінансової незалежності знизився на 0,007, що свідчить про зростання залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами залишився від'ємним і погіршився на 0,256, що вказує на значний дефіцит

власних оборотних коштів для покриття поточних зобов'язань. Водночас коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом зріс на 0,04, що говорить про поліпшення частки запасів, профінансованих за рахунок власного капіталу.

Згідно з вихідними даними [37], проведено аналіз платоспроможності ПАТ «Інтерпайп НТЗ», який наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз платоспроможності ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
				2023	2024	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ка	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum (1160+1165) / \Phi.1.1695$	0,023	0,018	-0,005
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	1,332	1,232	-0,101
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1101+1110+1102+1103+1104) + (1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	1,395	1,295	-0,100

Підбиваючи висновок за таблицею 2.13, відмітимо, що платоспроможність підприємства за період 2023–2024 рр. погіршилася за всіма показниками. Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився на 0,005, що вказує на обмежений обсяг вільних грошових коштів для негайного погашення боргів. Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився на 0,101, що свідчить про зменшення ліквідних активів для покриття поточних зобов'язань, навіть без урахування запасів. Коефіцієнт покриття зменшився на 0,1, що свідчить про зниження ліквідності активів.

Ефективність роботи підприємства – це комплексний показник, який

характеризує співвідношення між досягнутими результатами та використаними ресурсами, визначаючи потенціал для стабільного функціонування і розвитку організації у довгостроковій перспективі [19]. На основі наведених даних [37] проведемо аналіз ефективності підприємства за допомогою показників рентабельності (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 – Показники рентабельності ПАТ «Інтерпайп НТЗ», %

№	Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	2023	2024	Абсолютне відхилення
1	2	3	4	5	6
1	Рентабельність продукції	$\Phi.2.2090/\Phi.2050 * 100$	35,400	43,609	8,209
2	Рентабельність операційної діяльності	$\Phi.2.2190/\Phi.2(2050+2130+2150+2180)*100$	24,092	22,266	-1,826
3	Рентабельність звичайної діяльності	$\Phi.2.2290/\Phi 2(2050+2130+2150+2180+2250+2260+2270)*100$	11,611	-0,277	-11,889
4	Рентабельність активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1300*100$	3,218	0,252	-2,966
5	Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1495*100$	26,070	-0,575	-26,645
6	Рентабельність залученого капіталу	$\Phi.2.2290/(\Phi.1.1595+\Phi.1.1695)*100$	7,296	-0,155	-7,450
7	Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1095*100$	43,479	-0,932	-44,411
8	Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1195*100$	6,561	-0,140	-6,701
9	Валова рентабельність продажу	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2000*100$	26,145	30,367	4,222
10	Чиста рентабельність продажу	$\Phi.2.2350/\Phi.2.2000*100$	7,199	0,720	-6,479
11	Рентабельність доходу від операційної діяльності	$\Phi.2.2190/(\Phi.2.2000+\Phi.2.2120)*100$	19,415	18,211	-1,204

За даними результатами аналізу показників рентабельності, який проведено у таблиці 2.14, побудуємо графік. Візуалізація результатів аналізу рентабельності підприємства продемонстрована на рисунку 2.5.

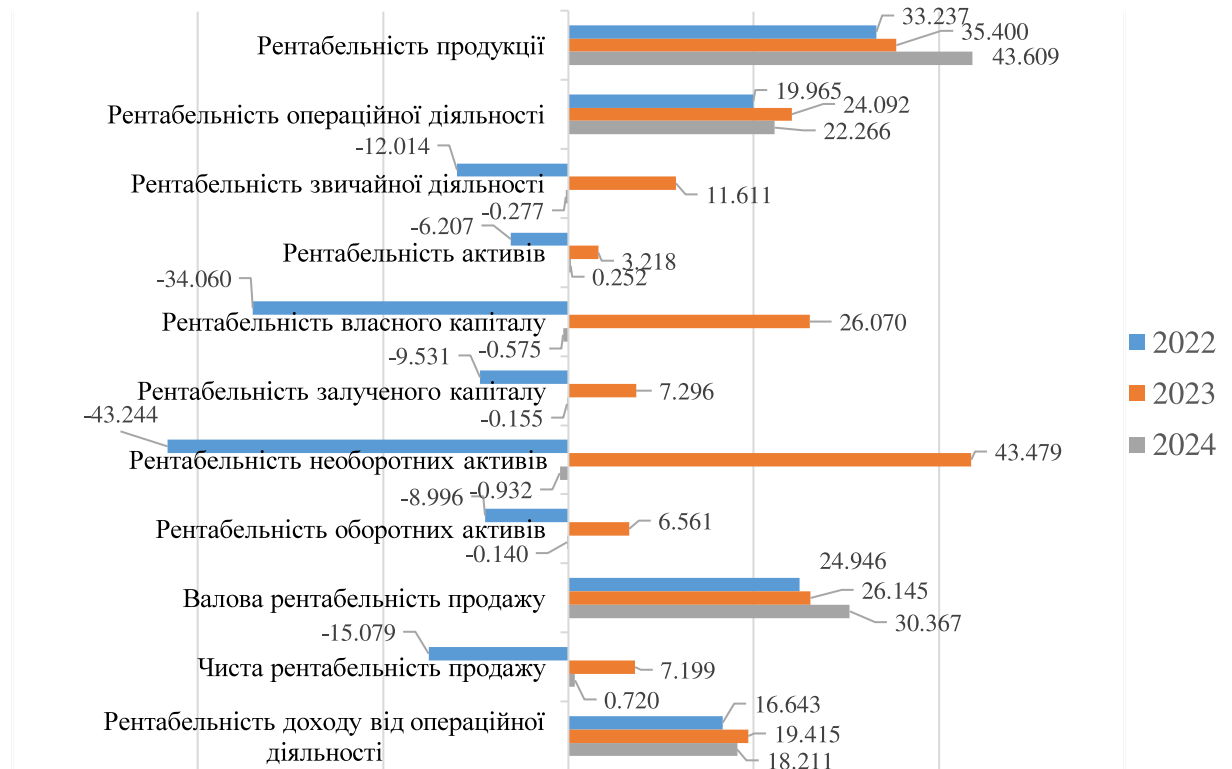


Рисунок 2.5 – Візуалізація результатів аналізу рентабельності підприємства за 2022–2024 рр., %

Результати аналізу показують змішану динаміку фінансового стану підприємства у порівнянні з 2023–2024 рр. Рентабельність продукції підвищилась на 8,209% порівняно з минулим роком, що свідчить про значне покращення ефективності виробництва та управління собівартістю. Валова рентабельність продажу зросла на 4,222%, що вказує на зростання прибутковості продажу та покращення управління витратами. Однак рентабельність операційної діяльності знизилась на 1,826%, що свідчить про незначне зниження ефективності операційного прибутку щодо витрат. Рентабельність звичайної діяльності знизилась на 11,889%, що вказує на суттєві труднощі в загальних фінансових результатах підприємства. Значне зниження має рентабельність активів на 2,966% і рентабельності власного капіталу на 26,645% свідчить про неефективне використання ресурсів підприємства. Чиста рентабельність продажу знизилась на 6,479% , що відображає суттєве скорочення чистого прибутку відносно доходу від

продажів. Рентабельність залученого капіталу знизилася на 7,45%, а рентабельність необоротних і оборотних активів впала на 44,411% та 6,701% відповідно, що вказує на проблеми з управлінням як борговими зобов'язаннями, так і активами. Незначне зниження рентабельності доходу від операційної діяльності на 1,204% також підтверджує тенденцію до погіршення операційної ефективності.

Аналіз ділової активності підприємства передбачає оцінку ефективності використання його ресурсного потенціалу. Цей процес створює інформаційну базу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення успішних результатів діяльності. Він сприяє формуванню привабливого інвестиційного середовища, підтримці стабільного фінансового стану та стимулюванню сталого зростання обсягів виробництва й реалізації [6].

На підставі вихідних даних [37] здійснено аналіз ділової активності підприємства (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 – Показники ділової активності підприємства, млн. грн.

Показник	Індекс	2023	2024	Відхилення	
				абсолютне	темп зростання, %
Прибуток від чистого прибутку	Тп	748,896	59,855	-689,041	7,992
Виручка від реалізації продукції	Тв	10402,416	8312,42	-2089,996	79,909
Величина активів	Та	23271,085	23707,24	436,155	101,874

Розглядаючи результати даного аналізу за 2023–2024 рр., можна зробити висновок, що у 2024 р. спостерігається погіршення фінансових показників. Чистий прибуток зменшився на 689,041 млн грн, що відображає негативний результат порівняно з попереднім роком. Виручка від реалізації продукції знизилася на 2089,996 млн грн, або на 20,09%. Це свідчить про зменшення обсягів продажу та скорочення ринкової активності підприємства. Величина активів зросла на 436,155 млн грн, або на 1,87%, що свідчить про можливість підприємства зберігати ресурси та інвестиції.

Проте, оцінка ділової активності проводиться на основі «золотого правила господарювання», яке передбачає випереджальне зростання прибутку (Тп) порівняно з виручкою від реалізації (Тв) та величиною активів (Та), тобто має виконуватися співвідношення:

$$Тп > Тв > Та > 100\%$$

Однак, аналізуючи результати компанії, бачимо таку ситуацію:

$$Та (101,69\%) > 100\% > Тв (79,91\%) > Тп (7,99\%)$$

Аналізуючи фактичні результати підприємства, можна зробити висновок, що ділова активність є недостатньою, а ефективність господарювання порушує «золоте правило». Це свідчить про необхідність удосконалення управління фінансовими ресурсами для покращення прибутковості та забезпечення стабільного розвитку підприємства на ринку.

Проведемо аналіз банкрутства за методикою Аргенті (А-рахунку), результати якого наведено у таблиці 2.16. Методика оцінки А-балів ґрунтується на поступовому розвитку процесу банкрутства, який поділяється на три стадії: недоліки (тривалі негативні тенденції), помилки (критичні рішення через накопичення недоліків) та симптоми (ознаки неплатоспроможності, як погіршення фінансів чи нестача коштів). Кожному фактору присвоюються бали, що формують А-рахунок. Результат від 5 до 40 балів – успішне підприємство; від 40 до 85 балів – ризик банкрутства протягом 5 років; понад 85 балів – серйозні проблеми [15].

Таблиця 2.16 – Діагностування банкрутства ПАТ «Інтерпайп НТЗ» за методом А-рахунку

Стадії процесу банкрутства	Бали	
	Підприємство	Рекомендовано за Аргенті
<i>I</i>	2	3
1. Недоліки:		
1.1. Директор-автократ	0	8
1.2. Голова ради директорів є також директором	4	4
1.3. Пасивність ради директорів	2	2

Продовження таблиці 2.16

1.4. Внутрішні протиріччя в раді директорів (розходження в знаннях, навичках)	2	2
1.5. Слабкий фінансовий директор	0	2
1.6. Недолік професійних менеджерів середньої й нижньої ланки (поза радою директорів)	1	1
1.7. Недолік системи обліку: відсутність бюджетного контролю;	0	3
відсутність прогнозу грошових потоків;	0	3
відсутність системи управлінського обліку витрат	0	3
1.8. Уповільнена реакція на зміни (поява нових продуктів, методів організації праці)	12	12
Максимально можлива сума балів	21	40
«Прохідний бал»	10	10
2. Помилки		
2.1. Занадто висока частка позикового (залученого) капіталу ($\Phi.1. \sum(15510+1500+1515+1695) / \Phi.1.1900$)	15	15
2.2. Недолік оборотних коштів (якщо $\Phi.1. (1495+1500+1510+1515-1695-1095) < 0$, то 15 балів)	15	15
2.3. Наявність великого незавершеного проекту (провал такого проекту є для підприємства серйозною небезпекою) ($\Phi.1.1005$)	15	15
Максимально можлива сума балів	45	45
«Прохідний бал»	10	10
3. Симптоми		
3.1. Погіршення фінансових показників	4	4
3.2. Використання «творчого бухгалтерського обліку»	0	4
3.3. Нефінансові ознаки неблагополуччя (погіршення якості, падіння попиту, зниження частки ринку)	4	4
3.4. Остаточні симптоми кризи (судові позови, скандали)	0	3
Максимально можлива сума балів	8	15
«Прохідний бал»	4	4
Максимально можливий А-рахунок	74	100

Згідно з результатами аналізу банкрутства ПАТ «Інтерпайп НТЗ» за методом Аргенті, загальний А-рахунок підприємства становить 74 бали зі 100 можливих, що вказує на високий ризик банкрутства протягом наступних п'яти років. Підприємство демонструє значні управлінські недоліки, серед яких пасивність ради директорів, внутрішні протиріччя в раді директорів, поєднання функцій керівника та голови ради директорів, недоліки в роботі менеджерів різних рівнів і повільну реакцію на зміни. Ці фактори послаблюють стратегічне управління та уповільнюють розвиток підприємства. Особливу небезпеку становлять фінансові помилки, такі як висока частка позикового капіталу, дефіцит оборотних коштів і наявність

великого незавершеного проекту, оскільки вони можуть призвести до втрати фінансової стабільності, ускладненню управління грошовими потоками та невиконання зобов'язань перед інвесторами. Крім того, підприємство стикається з такими симптомами, як нефінансові ознаки неблагополуччя, зокрема зі зменшенням попиту на продукцію та погіршення фінансових показників порівняно з 2023 р., а саме зниженням прибутковості, платоспроможності та ліквідності.

Підбиваючи підсумки другого аналітичного розділу, відмітимо, що загальна характеристика діяльності ПАТ «Інтерпайп НТЗ» дозволила комплексно оцінити його виробничі, організаційні та технологічні особливості. Підприємство має понад столітній досвід, розвинену інфраструктуру, вертикально інтегровану виробничу модель і сучасне обладнання, що дає змогу виготовляти понад 250 типів залізничних коліс і бандажів. Основна продукція – колеса, осі, бандажі та колісні пари, що виготовляється за сучасними технологіями, із застосуванням високоточних верстатів, термічної обробки та контролю якості на кожному етапі виробництва. Висока якість продукції, регулярна міжнародна сертифікація та географія експорту в понад 60 країн світу є споживачами продукції під брендом K LW. Це свідчить про високий рівень довіри до компанії та її здатність конкурувати на глобальному рівні.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства показала, що ПАТ «Інтерпайп НТЗ» займає лідерські позиції на ринку залізничної продукції завдяки високим технічним стандартам, інноваційності, репутації бренду та відповідності міжнародним вимогам. Проведений PEST-аналіз виявив найбільші виклики з боку політичних та економічних чинників, зокрема воєнного стану, валютних коливань і митних бар'єрів. Проте соціальні й технологічні фактори, навпаки, створюють нові можливості, завдяки кваліфікованому персоналу та цифровізації виробництва. SWOT-аналіз підкреслив, що підприємство має не лише потужні внутрішні ресурси, серед яких якість, досвід і виробничі потужності, а й можливості для розширення на

нові ринки завдяки модернізації та інвестиціям. Аналіз за метод Портера показав, що бар'єри для входу в галузь є високими, ризик появи товарів-замінників низький, а вплив покупців і постачальників є помірним, що загалом зміцнює конкурентну перевагу компанії. Порівняльна оцінка з головними конкурентами довела, що підприємство має найвищий зведений бал конкурентоспроможності, перевищуючи інші компанії за критично важливими критеріями, такими як якість, імідж, інновації та логістика.

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства показав дещо негативну динаміку у 2024 р. Незважаючи на зниження собівартості продукції на 1894,49 млн. грн., виручка від реалізації впала на 2089,99 млн. грн., а чистий прибуток зменшився на 689,041 млн. грн. Це призвело до різкого зниження рентабельності як продукції, так і виробництва загалом. Також спостерігається зменшення фондівіддачі, оборотності оборотних коштів і продуктивності праці. У структурі балансу спостерігається негативна тенденція, а саме: зменшення власного капіталу, зростання короткострокових кредитів, зростання поточних зобов'язань, при зменшенні довгострокових. Показники ліквідності залишаються недостатніми за найбільш терміновими, довгостроковими та постійними зобов'язаннями, що вказує на обмежені можливості підприємства оперативно покривати свої зобов'язання. Коефіцієнт фінансової незалежності знизився, а забезпеченість власними оборотними коштами залишилась на незадовільному рівні.

Таким чином, ПАТ «Інтерпайп НТЗ» залишається одним із ключових підприємств залізничної галузі України з потужний виробничим потенціалом. Виклики, які виникають як усередині підприємства так і ззовні, вимагають від компанії оперативних дій у напрямку зміцнення фінансової стійкості, підвищення ліквідності та рентабельності. Проте для збереження конкурентних позицій у нинішніх умовах необхідно посилити фінансову дисципліну, продовжити модернізацію виробництва та зміцнювати економічну стійкість підприємства.

3 ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ

3.1 Обґрунтування необхідності реалізації впровадження інноваційно-інвестиційного проекту на ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

У сучасних умовах повномасштабної війни, яку розв'язала росія проти України, енергетична безпека відграє ключову роль як для окремих підприємств, так і для всієї країни. Постійні обстріли критичної інфраструктури, насамперед енергетичних об'єктів, серйозно впливають на можливість підприємств стабільно працювати та виконувати виробничі плани. В якості зменшення ризиків зупинки колесопрокатного та трубопрокатних цехів у разі аварій або пошкодження енергосистем, розташованих на території ПАТ «Інтерпайп НТЗ», було прийнято рішення впровадити інноваційно-інвестиційний проект, а саме встановлення сонячних панелей на території заводу.

Впровадження сонячних панелей допоможе підприємству підвищити свою енергетичну незалежність заводу та забезпечити стабільність функціонування виробничих потужностей під час блекаутів. Для великого промислового підприємства будь-яка тривала втрата доступу до електроенергії призводить до зупинку обладнання, порушення технологічних процесів, можливих втрат матеріалів і значних фінансових збитків. Реалізація цієї інновації дасть змогу створити резервне джерело живлення або навіть поступово перевести частину енергоспоживання заводу на відновлювані джерела енергії. Це в свою чергу значно підвищить автономність роботи підприємства, особливо в критичні моменти.

Окрім цього, ще один важливим фактором, що вплинув на таке рішення, стала внутрішня технічна нестабільність. Зокрема, на території ТОВ «МЗ

„Дніпросталь“», що є частиною вертикально інтегрованого виробництва ПАТ «Інтерпайп НТЗ», сталася серйозна несправність технічного обладнання, яка призвела до тимчасової зупинки заводу. Через цю зупинку виник дефіцит сталевих заготовок, які необхідні для трубного і колісного виробництва. Хоча на підприємствах компанії був створений запас продукції, ця ситуація яскраво продемонструвала вразливість існуючої системи. Зупинка виробничого процесу поставила під загрозу не тільки виконання замовлень, а й збереження робочих місць.

Такі обставини підкреслюють, що в умовах зовнішніх і внутрішніх ризиків підприємству необхідно інвестувати в інноваційні рішення, які забезпечують стійкість роботи. Встановлення сонячних панелей є не лише відповіддю на сучасні виклики, а й стратегічним кроком у напрямку сталого розвитку підприємства. Це рішення не тільки підвищує енергетичну автономність, а й сприяє зменшенню впливу на довкілля, що є важливим для формування відповідного іміджу компанії на міжнародному ринку. Таким чином, перехід до чистої енергії стає конкурентною перевагою.

У довгостроковій перспективі ця інновація дасть можливість скоротити витрати на енергоресурси, що безпосередньо вплине на собівартість продукції. Сонячні панелі дозволять отримувати електроенергію практично безкоштовно, забезпечуючи стабільне планування витрат на енергію.

Для реалізації цієї інновації буде задіяна вся юридична територія підприємства, яка розташована за адресою: м. Дніпро, вул. Старозаводська, будинок 21. Оскільки на території заводу знаходиться два підприємства, а саме ПАТ «Інтерпайп НТЗ» і філія «ДВК ТОВ „Інтерпайп Ніко Тьюб“», то встановлення сонячних панелей буде відбуватися на обох підприємствах (рисунок 3.1).

Як зображено на рисунку 3.1, встановлення сонячних панелей відбуватиметься на дахах трубопрокатних цехів (ТПЦ-3, ТПЦ-4, ТПЦ-5) та колесопркатному цеху (КПЦ). Також буде задіяні інші будівлі і споруди, які розташовані на території підприємства та філії.

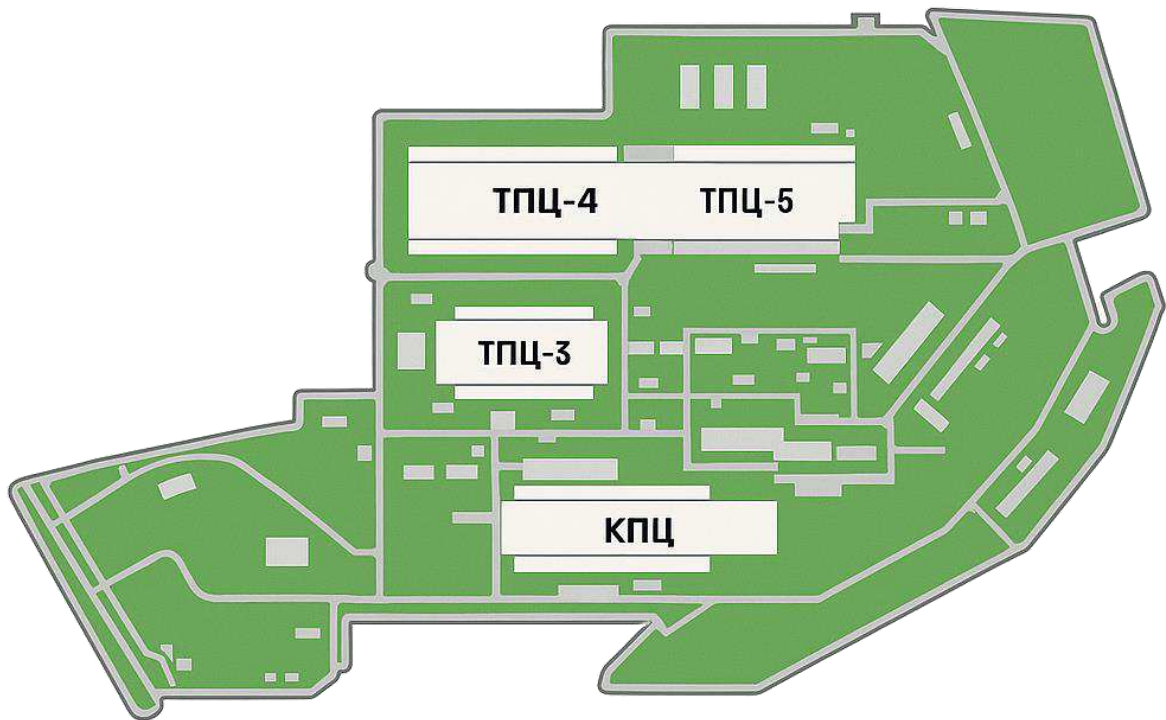


Рисунок 3.1 – Схематична схема території ПАТ «Інтерпайп НТЗ» та філії «ДВК ТОВ „Інтерпайп Ніко Тьюб“»

Насамперед під час запровадження цієї інновації запросимо відповідного фахівця для аналізу фактичного споживання електроенергії на заводі. Це, в свою чергу дозволить точно визначити, якої потужності потрібна сонячна електростанція та який обсяг енергії бажано зберігати в акумуляторів. Після аналізу, під час якого оцінювалися розмір, тип сонячної електростанції (СЕС), необхідну потужність і потреба в акумуляторах, відбуватиметься підбір відповідного обладнання. Далі здійснюється замовлення на інженерне проектування, отримання відповідальних дозволів та ліцензій, закупівля обладнання, виконання монтажних робіт, а саме: монтаж конструкцій, установлення панелей, прокладання кабелів, монтаж інверторів, введення захисної автоматики та інтеграція з енергосистемою підприємства. Наостанок виконується налаштування системи моніторингу та забезпечення технічного обслуговування.

Розглянемо календарний план впровадження цієї інновації (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Календарний план впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту

Етапи	Січень 2026	Лютий 2026	Березень 2026	Квітень 2026	Травень 2026	Червень 2026	Липень 2026	Серпень 2026	Вересень 2026	Жовтень 2026	Листопад 2026	Грудень 2026	2027	2028	2029	2030	2031
1. Оцінка доцільності та економічної ефективності впровадження СЕС	X	X															
2. Запрошення енергетичного фахівця для проведення енергоаудиту			X	X													
3. Визначення потрібної потужності сонячної електростанції					X	X											
4. Заовлення інженерного проєктування						X	X										
5. Знаходження потенційних постачальників для заовлення обладнання								X	X								
6. Закупівля відповідного обладнання: - Сонячна панель JA Solar 500W JAM66S30-500/MR; - Інвертор SMA SUNNY TRIPOWER 10000TL-20; - Кабелі, захисна автоматика, моніторинг та кріплення.								X	X	X							
7. Підготовка покрівель до встановлення обкладення										X	X	X					
8. Установлення сонячних панелей та прокладання кабелів												X	X	X	X	X	X
9. Інсталяція елементів СЕС у відповідному приміщення та підключення до мережі підприємства												X	X	X	X	X	X
10. Забезпечення технічного обслуговування та оновлення системи												X	X	X	X	X	X
11. Налаштування системи моніторингу та підготовка до запуску генерації електроенергії													X	X	X	X	X
12. Досягнення ефективної генерація чистої електроенергії та зменшення енергозалежності підприємства													X	X	X	X	X

Таким чином, орієнтуючись на календарний план, впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту займатиме близько 6 років, а отримання результатів підприємство розпочне після першого року, а саме з початком 2027 р.

Розглянемо розрахунок інвестицій, які необхідні підприємству для реалізації даного проєкту (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту, млн. грн.

Види робіт	Сума
1. Оцінка доцільності та економічної ефективності впровадження СЕС	0,3
2. Запрошення енергетичного фахівця для проведення енергоаудиту	0,51
3. Визначення потрібної потужності сонячної електростанції	0,25
4. Замовлення інженерного проєктування	2,6
5. Знаходження потенційних постачальників для замовлення обладнання	0,45
6. Закупівля відповідного обладнання: - Сонячна панель JA Solar 500W JAM66S30-500/MR – 10332 шт. - Інвертор SMA SUNNY TRIPOWER 10000TL-20 – 473 шт. - Кабелі, захисна автоматика, моніторинг та кріплення – на суму 7,5 млн. грн.	97,359
7. Підготовка покрівель до встановлення обкладення	3,45
8. Установлення сонячних панелей та прокладання кабелів	2,29
9. Інсталяція елементів СЕС у відповідному приміщенні та підключення до мережі підприємства	7,15
10. Забезпечення технічного обслуговування та оновлення системи	3,5
11. Налаштування системи моніторингу та підготовка до запуску генерації електроенергії	2,75
12. Всього	120,609

Отже, загальна сума необхідних інвестиційних вкладень для реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту становить 120,609 млн. грн. Найбільшу частку витрат має закупівля обладнання, а саме: сонячні панелі, інвертори та інші допоміжні матеріали, що свідчить про високу капіталомісткість проєкту.

3.2 Реалізація інноваційно-інвестиційного проєкту в підприємство

Реалізація інноваційного проєкту триватиме 5 років. До 2027 року планується встановити 2000 сонячних панелей та 92 інвертори. У період з 2028

по 2030 р., планується встановлювати таку ж кількість – 2000 сонячних панелей та 92 інвертори. У 2031 році буде встановлено останню партію: 2332 сонячні панелі та 107 інверторів. Завдяки цьому підприємство вийде на планову потужність в зеленій енергетиці.

Чиста економія у перші 6 років від впровадження сонячної електростанції на підприємстві представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок чистої економії від впровадження СЕС на підприємстві

№	Показник	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.	2031 р.
1	Обсяг виробітку електроенергії СЕС, МВт год.	1200	2400	3600	4800	6199,2
2	Середня ринкова ціна закупівлі електроенергії, грн./МВт·год.	9050	9150	9300	9500	10250
3	Собівартість виробленої СЕС електроенергії, грн./МВт·год	6048,39	5836,29	5649,91	5236,29	5049,91
4	Економія на закупівлі електроенергії, млн. грн. $(n.1*n.2)$	10,86	21,96	33,48	45,6	63,54
5	Витрати на виробництво електроенергії СЕС, млн. грн. $(n.1*n.3)$	7,26	14,01	20,34	25,13	31,31
6	Чиста економія, млн. грн $(n.4-n.5)$	3,6	7,95	13,14	20,47	32,23

За результатами таблиці 3.3, можна зробити висновок, що впровадження сонячних панелей на ПАТ «Інтерпайп НТЗ» дозволить підприємству поступово зменшити залежність від зовнішніх джерел електропостачання та суттєво зекономити на закупівлі електроенергії.

Для встановлення сонячних панелей планується найняти 20 працівників, які будуть встановлювати та підтримувати робочий стан панелей.

На підприємстві працює 1805 працівників. Відповідно до форми №2 фінансової звітності ПАТ «Інтерпайп НТЗ» за [37] витрати на оплату праці за звітний період склали 568,506 млн. грн. Розрахуємо середню місячну заробітну плату одного працівника.

Місячна заробітна плата становить 26246,8 грн./міс. (568506000 грн. / (1805 осіб * 12 місяців)).

Таким чином, для встановлення та подальшого технічного обслуговування і оновлення системи буде задіяно 20 працівників із середньою заробітною платою 26246,8 грн. Річні витрати на цих працівників становитимуть 6,299 млн. грн. (20 осіб * 26246,8 грн./міс. * 12 місяців).

Розрахунок запланованих витрат на реалізацію проєкту наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Заплановані витрати на реалізацію, млн. грн.

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.
Заробітна плата (<i>витрати на заробітну плату із операційних витрат</i>)	6,30	6,62	6,74	7,56	7,88
Нарахування на заробітну плату (<i>відрахування на соціальні заходи із операційних витрат</i>)	1,45	1,52	1,55	1,74	1,81
Повна собівартість (<i>таблиця 3.3, ряд. 5</i>)	7,26	14,01	20,34	25,13	31,31
З повної собівартості					
постійні витрати (70%)	5,08	5,08	5,08	5,08	5,08
змінні витрати (30%)	2,18	8,93	15,26	20,05	26,23

Результати таблиці 3.4 вказують на зростання витрат у міру впровадження нових СЕС.

У таблиці 3.5. наведено інвестиційні потреби та їх розподіл за джерелами формування. Підприємство планує частину фінансування проєкту покрити за рахунок власних коштів, а саме чистого прибутку, за [37] чистий прибуток звітного року дорівнює 59,855 млн. грн., що і складає власні кошти. Для реалізації інноваційно-інвестиційного проєкту власних коштів не вистачатиме, брак суми становить 60,754 млн. грн. Сума коштів, якої не вистачає буде перекрито за рахунок банківського кредиту за структурою, що наведена у таблиці 3.5. Банківський кредит на суму 60,754 млн. грн. отримуємо в АТ «Ощадбанк» під 20% річних [27].

Таблиця 3.5 – Фінансування інвестиційних потреб для засвоєння реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту

Засіб фінансування	Питома вага, %	Сума, млн. грн	Вартість капіталу, %
Власний капітал	49,63	59,855	22
Залучений капітал	50,37	60,754	20
Всього (таблиця 3.2, ряд. 12)	100	120,609	21

Вартість залученого капіталу визначається як сума банківського відсотка за користування довгостроковим позиковим ресурсом, вартість власного капіталу прийняти вищою на 2% за вартість залученого капіталу.

У таблиці 3.6 наведено вихідні дані для складання інвестиційно-інвестиційного проєкту.

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для складання інвестиційно-інноваційного проєкту

№	Показник	Значення
1	тривалість проєкту, років	-
2	загальний обсяг інвестицій, млн. грн (таблиця 3.2)	120,609
3	кінцева вартість основних коштів, %	8
4	питома вага власного капіталу у структурі фінансування, % (таблиця 3.5)	49,63
5	вартість власного капіталу, % (таблиця 3.5)	22
6	вартість залученого капіталу, % (таблиця 3.5)	20
7	виручка від реалізації у перший рік, млн. грн (таблиця 3.3)	10,86
8	постійні витрати у перший рік, млн. грн (таблиця 3.4)	5,08
9	змінні витрати у перший рік, млн. грн (таблиця 3.4)	2,2
10	оборотність дебіторської заборгованості, дні (за балансом, формула 3.1)	120
11	оборотність кредиторської заборгованості, дні (за балансом, формула 3.2)	120
12	оборотність товарно-матеріальних запасів, дні (за балансом, формула 3.3)	40
13	термін служби обладнання, років	25
14	вартість обладнання, млн. грн (таблиця 3.2)	97,359
15	вартість оборотних коштів, млн. грн.	9,03

Тривалість проєкту немає терміну, але подальші розрахунки будуть здійснені за терміном 6 років.

Оборотність дебіторської заборгованості (таблицю 3.6) визначається на основі даних балансу на кінець звітного періоду та показників фінансової діяльності підприємства за цей період:

$$T_{дз} = \frac{365 * ДЗ}{Вр}, \quad (3.1)$$

де $T_{дз}$ – оборотність дебіторської заборгованості, дні;

$Вр$ – виручка від реалізації, млн. грн;

$ДЗ$ – сума дебіторської заборгованості, млн. грн.

$$T_{дз} = 365 * 19262,6 / 8312,42 \approx 846 \text{ днів}$$

Пропонуємо зменшити підприємству оборотність дебіторської заборгованості з 846 до 120 днів.

Оборотність кредиторської заборгованості (таблиця 3.6) розраховується аналогічно за

$$T_{кз} = \frac{365 * КЗ}{Вр}, \quad (3.2)$$

де $T_{кз}$ – оборотність кредиторської заборгованості, дні;

$КЗ$ – сума кредиторської заборгованості, млн. грн.

$$T_{кз} = 365 * 15833,576 / 8312,42 \approx 695 \text{ дні}$$

Пропонуємо зменшити підприємству оборотність кредиторської заборгованості з 695 до 120 днів.

Оборотність товарно-матеріальних запасів (таблиця 3.6) залежить від розміру собівартості реалізованої продукції та знаходиться за:

$$T_{тмз} = \frac{365 * ТМЗ}{Sp}, \quad (3.3)$$

де $T_{тмз}$ – оборотність товарно-матеріальних запасів, дні;

Sp – собівартість реалізованої продукції, млн. грн;

$ТМЗ$ – сума товарно-матеріальних запасів, млн. грн.

$$T_{тмз} = 365 * 909,549 / 8312,42 \approx 40 \text{ днів}$$

Оборотність товарно-матеріальних запасів залишимо без змін.

За результатами таблиці 3.6, відмітимо, що загальний обсяг інвестицій становить 120,609 млн грн, з яких майже половина (49,63%) покривається за

рахунок власного капіталу. Тривалість реалізації проєкту немає терміну, але прийматимемо за 6 років, а термін служби основного обладнання – 25 років, що свідчить про довгострокову спрямованість проєкту. Водночас важливим кроком до підвищення фінансової стійкості є скорочення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей – з 846 і 695 до 120 днів відповідно. Це дозволить пришвидшити грошовий обіг, зменшити ризики та покращити ліквідність підприємства.

Зважаючи на те, що значна частина фінансування проєкту становить залучений капітал, який становить 60,754 млн. грн., потрібно правильно побудувати графік його обслуговування. Для цього розрахуємо графік обслуговування боргу, що представлений у вигляді таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Графік обслуговування боргу, млн. грн.

Рік	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.	2031 р.
1. Початковий баланс	60,754	54,636	47,294	38,483	27,911	15,224
2. Річна виплата	18,269	18,269	18,269	18,269	18,269	18,269
3. Процентні платежі	12,151	10,927	9,459	7,697	5,582	3,045
4. Основна частина	6,118	7,342	8,810	10,572	12,687	15,224
5. Кінцевий баланс	54,636	47,294	38,483	27,911	15,224	0

Проте, для розрахунку річної виплати було використано таке рівняння:

$$S = \frac{PMT}{(1+i)^1} + \frac{PMT}{(1+i)^2} + \dots + \frac{PMT}{(1+i)^n}, \quad (3.4)$$

де S – розмір залучених коштів (кредиту), млн. грн;

PMT – невідомий розмір річної виплати, млн. грн;

i – річна відсоткова ставка кредиту, %;

n – кількість періодичних платежів, років проєкту.

Відтак, PMT знаходиться за наступним рівнянням, використовуючи електронні таблиці Excel:

$$PMT = \frac{S}{\frac{1}{(1+i)^1} + \frac{1}{(1+i)^2} + \dots + \frac{1}{(1+i)^n}}, \quad (3.5)$$

$$\text{PMT} = \frac{60,754}{\frac{1}{(1+0,2)^1} + \frac{1}{(1+0,2)^2} + \dots + \frac{1}{(1+0,2)^6}} = 18,269 \text{ млн. грн.}$$

У рамках даного інвестиційно-інноваційного проєкту передбачено, що кредит обслуговується за амортизаційною схемою з щорічними платежами. Це означає, що підприємство щороку здійснює рівномірні виплати, які включають нараховані відсотки та частину основного боргу. Відсотки розраховуються на залишок заборгованості на початок кожного року відповідно до встановленої процентної ставки (вартості кредиту). Останній платіж повністю закриває заборгованість за кредитом.

Також існує схема з періодичними платежами типу «повітряна куля», коли основна частина кредиту виплачується поступово протягом усього строку, однак значна частина боргу залишається на завершення періоду і підлягає одноразовому погашенню.

У цьому випадку застосовується метод оцінки ефективності на основі власного капіталу, тобто аналіз здійснюється лише з урахуванням власних інвестицій підприємства. Кредитна складова враховується прямим методом: процентні платежі включаються до валових витрат при прогнозуванні прибутковості, а погашення основного боргу враховується під час розрахунку грошових потоків.

Амортизація знаходиться, використовуючи метод прямопропорційного або лінійного розподілу, використовуючи (6):

$$A_p = \frac{F_{\text{перв}} * (1 - f_k)}{a}, \quad (3.6)$$

де A_p – річна сума амортизаційних відрахувань, млн. грн;

$F_{\text{перв}}$ – вартість обладнання первісна, млн. грн (таблиця 3.6);

f_k – кінцева вартість основних коштів (обладнання), частка од. (таблиця 3.6);

a – термін служби обладнання, років (таблиця 3.6).

$$A_p = (97,359 * (1 - 0,08)) / 25 = 3,583 \text{ млн. грн.}$$

Протягом усього періоду реалізації проєкту сума амортизаційних відрахувань має відповідати початковій вартості основних засобів за вирахуванням їхньої залишкової вартості, розподілена рівномірно за роками.

Прогноз чистої економії від впровадження СЕС наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Прогноз чистої економії, млн. грн.

Рік	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.	2031 р.
1. Економія на закупівлі електроенергії (таблиця 3.3)	0	10,86	21,96	33,48	45,60	63,54
2. Змінні витрати (таблиця 3.4)	0	2,178	8,928	15,258	20,048	26,228
3. Постійні витрати без амортизації (таблиця 3.4)	5,082	5,082	5,082	5,082	5,082	5,082
4. Чиста економія до амортизації (ряд. 1 – ряд. 2 – ряд. 3)		3,600	7,950	13,140	20,470	32,230
5. Амортизація (формула б)		3,583	3,583	3,583	3,583	3,583
6. Чиста економія до нарахування відсотків (ряд. 4–ряд. 5)		0,017	4,367	9,557	16,887	28,647
7. Процентні платежі (таблиця 3.7, ряд. 3)	12,151	10,927	9,459	7,697	5,582	3,045
8. Чиста економія (ряд. 6 – ряд. 7)		-10,908	-5,089	1,861	11,301	25,609

Прогноз чистої економії, який проведено у таблиці 3.8, демонструє стрімке зростання починаючи з 2029 р.

Перейдемо до балансу інвестиційно-інноваційного проєкту, який наведено у таблиці 3.9. Проте, для початку розглянемо та розрахуємо початкові етапи заповнення балансу. Початок заповнення починається із статей пасиву:

- 1) власний капітал дорівнює сумі власних інвестицій у проєкт і протягом усього періоду залишається незмінним;
- 2) нерозподілений прибуток на кінець кожного року прирівнюється до чистої економії грошей, оскільки інноваційний проєкт не генерує прибутку;
- 3) довгострокові зобов'язання враховані відповідно до графіка обслуговування боргу;
- 4) кредиторська заборгованість визначається виходячи з припущення про постійний рівень оборотності кредиторської заборгованості $T_{кз}$ для цього спочатку розраховується відповідний коефіцієнт оборотності (таблиця 3.9);

Після цього встановлюється розмір кредиторської заборгованості (КЗ) на кінець кожного звітного періоду (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 – Розрахунки проміжних показників для заповнення пасиву та активу

Показник	Формула	Розрахунок
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K_{кз} = \frac{365}{T_{кз}}$ де ккз – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, разів	$K_{кз} = 365/120 = 3,042$ рази
Розмір кредиторської заборгованості	$KЗ = \frac{Вр}{K_{кз}}$	$KЗ_{2027} = 10,86 / 3,042 = 3,57$ млн. грн. $KЗ_{2028} = 21,96 / 3,042 = 7,22$ млн. грн. $KЗ_{2029} = 33,48 / 3,042 = 11,01$ млн. грн. $KЗ_{2030} = 45,6 / 3,042 = 14,99$ млн. грн. $KЗ_{2031} = 63,54 / 3,042 = 20,89$ млн. грн.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{дз} = \frac{365}{T_{дз}}$ де кдз – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів	$K_{дз} = 365 / 120 = 3,042$ рази
Коефіцієнта оборотності товарно-матеріальних запасів	$K_{тмз} = \frac{365}{T_{тмз}}$ де ктмз – коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів, разів	$K_{тмз} = 365 / 40 = 9,125$ раз

Наступним кроком є заповнення активу в такій послідовності:

5) дебіторська заборгованість визначається аналогічно до кредиторської, із використанням коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості $T_{дз}$ (таблиця 3.9);

6) товарно-матеріальні запаси розраховуються за аналогічною методикою з використанням коефіцієнта оборотності запасів $T_{тмз}$ (таблиця 3.9).

7) необоротні включають вартість обладнання, амортизаційні відрахування та залишкову вартість, яка на кожен наступний рік приймається як початкова;

8) грошові кошти визначаються в останню чергу. Оскільки загальна сума активів повинна дорівнювати сумі пасивів, серед усіх активних статей невідомим залишається лише значення грошових коштів, тому:

а) спершу обчислюється загальна сума активів без урахування грошових коштів (оформлюється окремим рядком у таблиці 3.10) (таблиця 3.10, ряд. 6);

б) далі визначається сума грошових коштів разом з інвестиційними вкладеннями (оформлюється додатковим рядком у таблиці 3.10) (таблиця 3.10, ряд. 7);

в) обсяг грошових коштів має відповідати двом умовам: бути позитивним і не перевищувати 15% від валюти балансу. У даному випадку для розрахунку пропонується взяти величину грошових коштів на рівні 12% від валюти балансу.

Таким чином, прогноз балансу інновації наведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Прогноз балансу інвестиційного проєкту, млн. грн

Стаття балансу	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.	2031 р.
АКТИВ					
1. Необоротні активи, початкова вартість	97,36	93,776	90,193	86,611	83,028
2. Накопичена амортизація	3,583	3,583	3,583	3,583	3,583
3. Необоротні активи, залишкова вартість (ряд. 1 – ряд. 2)	93,776	90,193	86,611	83,028	79,445
4. Запаси (таблиця 3.8 (ряд. 2 + ряд. 3 + ряд. 5)) / Ктмз	1,188	1,928	2,622	3,147	3,823
5. Дебіторська заборгованість (таблиця 3.8, ряд. 1) / Кдз	3,570	7,220	11,007	14,992	20,890
6. Додатковий рядок: активи без грошових коштів (ряд 3 + ряд.4 + ряд.5)	98,535	99,341	100,239	101,167	104,159

Продовження таблиці 3.10

7. Додатковий рядок: сума грошових коштів та інвестиційних вкладень (ряд. 10 – ряд. 6)	1,276	1,129	0,395	0,205	2,195
8. Грошові кошти (ряд. 10*0,12)	11,977	12,056	12,076	12,165	12,762

9. Оборотні активи, всього (ряд. 4 + ряд. 5 + ряд. 7)	6,035	10,276	14,023	18,344	26,909
10. Активи, всього (ряд. 3 + ряд. 9)	99,811	100,470	100,634	101,372	106,354
ПАСИВ					
12. Власний капітал (таблиця 3.5)	59,855	59,855	59,855	59,855	59,855
13. Нерозподілений прибуток (таблиця 3.8, ряд. 6)	-10,908	-5,089	1,861	11,301	25,609
14. Довгострокові зобов'язання (кредити банків) (таблиця 3.7, ряд. 5)	47,294	38,483	27,911	15,224	0
15. Кредиторська заборгованість (таблиця 3.8, ряд. 1) / Ккз	3,570	7,220	11,0	14,992	20,890
16. Пасиви, всього	99,811	100,470	100,634	101,372	106,354

Отже, за таблицею 3.10, можна зробити висновок, що проєкт демонструє стабільну фінансову динаміку з позитивними тенденціями.

3.3 Оцінка економічної ефективності впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту

Впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту із встановлення сонячної електростанції на ПАТ «Інтерпайп НТЗ» демонструє високу економічну ефективність і стратегічну доцільність для підприємства. Загальний обсяг інвестицій у проєкт становить 120,609 млн. грн., з яких 59,855 млн. грн. фінансується за рахунок власного капіталу, а 60,754 млн. грн. – за рахунок банківського кредиту під 20% річних. Уже з 2029 р., коли впровадять 4000 сонячних панелей, чиста економія становитиме 1,861 млн. грн., у 2030 р. кількість панелей зросте до 6000 штук, тим саме зросте і економія до 11,301 млн. грн., а у 2031 р. коли впровадять 10332 сонячних панелей, чиста економія становитиме 25,609 млн. грн. Це говорить про те, що впроваджений проєкт забезпечить підприємство економічною вигодою у довгостроковій перспективі.

Впровадження СЕС також сприяє зниженню залежності ПАТ «Інтерпайп НТЗ» від зовнішніх джерел енергопостачання, підвищенню енергетичної безпеки та стабільності виробничих процесів. Окрім фінансових переваг, проєкт покращує екологічну репутацію підприємства на

міжнародному ринку, зміцнюючи його позиції як соціально відповідального бізнесу.

Таким чином, встановлення сонячної електростанції є економічно виправданим, фінансово обґрунтованим і стратегічно важливим рішенням для підприємства.

Підбиваючи підсумки до третього розділу, зазначимо, що впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту на ПАТ «Інтерпайп НТЗ» є правильним рішенням, оскільки ґрунтується на реальних викликах, з якими стикається підприємство в умовах повномасштабної війни. Часті атаки на критичну інфраструктуру, порушення в роботі енергосистем і внутрішні технічні несправності поставило підприємство під енергетичну небезпеку. Встановлення СЕС стало перспективним рішенням для підприємства. Проєкт дає змогу уникнути зупинок виробничого процесу, мінімізувати ризики втрат, підтримати безперервну роботу цехів та зберегти робочі місця. Крім того, використання відновлюваних джерел енергії позитивно впливає на екологічний імідж компанії, що особливо важливо для формування довіри з боку партнерів і клієнтів, зокрема на міжнародному рівні.

Реалізація інноваційно-інвестиційного проєкту передбачає поетапне впровадження протягом шести років, що дозволяє поступово нарощувати енергетичні потужності без надмірного фінансового навантаження. У період з 2026–2031 рр. заплановано встановити 10332 сонячні панелі і 473 інверторів, що забезпечить підприємству перехід на часткову енергетичну автономність. Значна увага приділяється технічній підготовці об'єктів, логістиці монтажу, інтеграції з енергомережами, а також залученню нових працівників для обслуговування станції. Через брак коштів, проєкт передбачає раціональний розподіл фінансів, де 59,855 млн. грн., це власні кошти, а решта 60,754 млн. грн. – банківський кредит під 20% річних. Детально розроблений графік обслуговування боргу, розраховані витрати на заробітну плату, облік амортизації та контроль ліквідності через скорочення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей дозволяють створити збалансовану

фінансову модель, що зменшить ризики фінансової нестабільності та забезпечує ефективне управління ресурсами на всіх етапах реалізації.

Проте, головнішим етапом є оцінка економічної ефективності впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту. Оцінка показала доцільність впровадження цієї інновації, бо вже з 2027 р. підприємство починає отримувати чистий економічний ефект, який в загальному обсязі до 2031 р. становитиме 59,475 млн. грн., що на 99,36% перекриває вкладену суму власного капіталу. Крім того, знижується собівартість виробленої електроенергії, що забезпечує конкурентну перевагу підприємства на ринку. Важливо, що економія на закупівлі електроенергії лише за 2031 рік становить понад 63 млн грн. Такі результати доводять не лише окупність проєкту, а й значне підвищення фінансової стійкості підприємства в майбутньому.

Таким чином, інноваційно-інвестиційний проєкт зі встановлення сонячної електростанції на ПАТ «Інтерпайп НТЗ» є не лише актуальним, але й стратегічно вигідним рішенням. Він забезпечує комплексне підвищення енергетичної безпеки, зниження витрат, покращення екологічних показників і створення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи – обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства – була досягнута. У ході дослідження були вирішені як теоретичні, так і практичні завдання, що дозволило сформулювати ряд важливих висновків і пропозицій для забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах конкуренції та економічної нестабільності. Вивчено сутність, зміст, чинники та інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також здійснено аналіз поточного стану підприємства ПАТ «Інтерпайп НТЗ» з точки зору його конкурентних позицій, внутрішніх резервів і потенційних напрямів розвитку.

Проведене дослідження дозволило дати узагальнене визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» як здатності суб'єкта господарювання стабільно функціонувати на цільових ринках, ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формувати та підтримувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Також з'ясували, що конкурентоспроможність є багатовимірною категорією, яка включає економічні, організаційні, технологічні, соціальні та маркетингові складові.

Сучасні умови господарювання, зокрема високий рівень конкуренції, глобалізаційні процеси, стрімкий розвиток технологій, а також складні політико-економічні обставини, включаючи вплив воєнного стану в Україні, вимагають від підприємств впровадження стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю. У таких умовах особливої актуальності набувають питання інноваційного розвитку, гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища, орієнтації на потреби споживача та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів.

Підприємство повинно володіти достатнім рівнем адаптивності, оперативно приймати ефективні управлінські рішення, здійснювати правильне

планування, використовувати інструменти стратегічного управління. У цьому контексті особливо важливим є формування й реалізація конкурентної стратегії, яка б враховувала не лише наявні ресурси та можливості підприємства, а й зовнішні ризики, загрози та фактори впливу.

Проведений аналіз ПАТ «Інтерпайп НТЗ» дозволив виявити як його сильні сторони, так і проблемні аспекти, що обмежують можливості зростання конкурентного потенціалу. Серед основних сильних сторін підприємства слід відзначити налагоджену систему управління, наявність кваліфікованого персоналу, доступ до міжнародних ринків збуту, а також високий рівень технологічної оснащеності. Проте виявлено і певні слабкі сторони: залежність від вартості сировини, високе енергоспоживання, недостатній рівень інноваційної активності, потреба в диверсифікації продукції та розширенні асортименту.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства була проведена за ключовими показниками фінансової ефективності, рівня продуктивності, показників рентабельності, структури витрат, інноваційного потенціалу та позицій на ринку. Результати засвідчили, що ПАТ «Інтерпайп НТЗ» має стабільну ринкову позицію, однак потребує підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження інноваційних рішень задля зміцнення своїх конкурентних переваг у довгостроковому періоді.

Відповідно до аналізу даних можна дійти висновку, що у 2024 році ПАТ «Інтерпайп НТЗ» зіткнулося з певними труднощами у фінансово-господарській діяльності. Незважаючи на зниження собівартості продукції на 1894,49 млн. грн., виручка від реалізації впала на 2089,99 млн. грн., а чистий прибуток зменшився на 689,041 млн. грн. Це призвело до зниження рентабельності продукції на 8,714% та рентабельності виробництва на 2,966%, що свідчить про погіршення ефективності господарської діяльності. Погіршилася й ефективність використання ресурсів: фондвіддача зменшилася на 21,42%, коефіцієнт оборотності оборотних коштів – на 21,58%. Незважаючи на незначне підвищення вартості основних фондів на 1,68% і

зростання оборотних коштів на 1,90%, загальна ефективність діяльності підприємства знизилась. Середня чисельність працівників скоротилася на 0,39%, що може вплинути на виробничу потужність у середньостроковій перспективі

Проте, для покращення ситуація, як фінансово-господарської діяльності, так і конкурентоспроможності було рішення впровадити інноваційний проєкт, а саме встановлення сонячної електростанції. Загальний обсяг інвестицій у проєкт становить 120,609 млн. грн., з яких 59,855 млн. грн., це власні кошти підприємства, а 60,754 млн. грн. – банківський кредит під 20 % річних. Очікувана чиста економія від реалізації проєкту становить 22,774 млн. грн. за перші 6 років. Економія від зменшення закупівлі електроенергії в 2031 році становить понад 63 млн. грн., що свідчить про високий рівень доцільності інвестицій та можливість забезпечення енергетичної автономності підприємства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Богацька Н.М. Аналіз ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.76> (дата звернення: 11.05.2025).
2. Бреславський В.Д. Оцінка конкурентоспроможності підприємства для планування ефективної стратегії. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. *Тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. 2023. С. 196–200. URL: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/TEZU_2023-2.pdf (дата звернення: 18.04.2025).
3. Брінь П.В., Звонко Є.О. Шляхи оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесу та її внесок у конкурентоспроможність підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Том 31. № 6. С. 89–93. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-15> (дата звернення: 16.04.2025).
4. Вінтсі Жое Розевельт Індрісса. Сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності як критерію економічної безпеки підприємства і продукції. Університету економіки та права «КРОК». *Економічні студії*. 2017. № 4. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/588345> (дата звернення: 08.05.2025).
5. Вінниченко О.В. Сутність і загальна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 327–333. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-327-333> (дата звернення: 16.04.2025).
6. Воронко Р.М. Аналіз ділової активності в системі управління розвитком підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Випуск № 23. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-11> (дата звернення: 12.05.2025).

7. Вяла В.В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. *Тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. 2023. С. 164–167. URL: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/TEZU_2023-2.pdf (дата звернення: 16.04.2025).

8. Галаган Т.І., Патретна О.М. Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.69> (дата звернення: 16.04.2025).

9. Герасимова В.О., Резанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93–97. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17> (дата звернення: 16.04.2025).

10. Геращенко І.М., Вадовський В.Д. Визначення поняття та факторів конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. *Тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. 2023. С. 201–205. URL: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/TEZU_2023-2.pdf (дата звернення: 17.04.2025).

11. Гудзь Ю., Карпенко В. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. 318(3). С. 260-264. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-40> (дата звернення: 19.04.2025).

12. Гужавіна І.В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. 2021. № 1(35). URL: <http://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.015155> (дата звернення: 16.04.2025).

13. Ємельянов О.Ю. Методи оцінювання та чинники формування конкурентоспроможності підприємств. *Наукові перспективи*. 2024. № 12(54). С. 629–640. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12\(54\)-629-640](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-629-640) (дата звернення: 17.04.2025).

14. Заброта Г.О. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. *Тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. 2023. С. 201–205. URL: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/TEZU_2023-2.pdf (дата звернення: 17.04.2025).

15. Іванова М.І. Методичні рекомендації до виконання практичних та індивідуально-розрахункових завдань з дисципліни «Інструменти фінансового аналізу в управління» для бакалаврів спеціальності 073 менеджмент. Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». Д. : НТУ «ДП», 2023.

16. Копчак Ю.С., Лобунець Т.В., Луковський Р.І.. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146> (дата звернення: 19.04.2025).

17. Костенко Ю.О., Короленко О.Б., Гузь М.М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2020. Випуск № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77> (дата звернення: 08.05.2025).

18. Кравцова Ю.В. Аналіз ліквідності балансу підприємства на прикладі ПрАТ «Бондарівське». *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/35.pdf (дата звернення: 08.05.2025).

19. Кравченко В.О. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4466/4405/> (дата звернення: 08.05.2025).

20. Красняк О.П., Мицик В.О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.40> (дата звернення: 16.04.2025).

21. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.151> (дата звернення: 16.04.2025).

22. Кривобок К.В. Групування факторів середовища та їх вплив на адаптаційні процеси підприємств в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 1. С. 143–149. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-17> (дата звернення: 18.04.2025).

23. Лагунов К.В. Аналіз фінансового стану як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. С. 163–167. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.163> (дата звернення: 08.05.2025).

24. Ліщинська В.В. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища хлібопекарських підприємств. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2018. № 4. С. 405–410. URL: https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-4_0-pages-405_410.pdf (дата звернення: 18.04.2025).

25. Омельчак Г.В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 114–117. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-19> (дата звернення: 21.04.2025).

26. Організаційна структура ПАТ «Інтерпайп НТЗ». 2024. URL: <https://ntrp.interpipe.biz/upload/d39e599decc15d25a55bc5172d65c179.pdf> (дата звернення: 28.04.2025).

27. Офіційний сайт Ощадбанк. URL: <https://www.oschadbank.ua/> (дата звернення: 28.06.2025).

28. Офіційний сайт ПАТ «Інтерпайп НТЗ». Історія підприємства. URL: <https://ntrp.interpipe.biz/about/history/> (дата звернення: 28.04.2025).

29. Офіційний сайт ТОВ «Інтерпайп Україна». Виробництво залізничної продукції. URL: <https://interpipe.biz/ua/proyzvodstvo-zhd-produktsyy/> (дата звернення: 28.04.2025).

30. Пахуча Е.В., Бабика В.О. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства як критерію стійкості бізнесу. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2024. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.63> (дата звернення: 19.04.2025).

31. Перезовова І., Жарська Т., Шпінь В. Особливості формування іміджу громадської організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-88> (дата звернення: 17.04.2025).

32. Перит І.О. Сутність і класифікація факторів впливу на підприємницьку діяльність домогосподарств. *Бізнес Інформ*. 2020. №8. С. 223–230. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-223-230> (дата звернення: 18.04.2025).

33. Петков О.І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 1. С. 392–399. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-47> (дата звернення: 18.04.2025).

34. Річний звіт Групи компаній Інтерпайп. 2023. URL: https://interpipe.biz/uploads/block-files/67ab6569447df_2023.pdf (дата звернення: 28.04.2025).

35. Сарай Н.І., Григорук А.А., Литвин Л.М. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. №1 (06). С. 58–62. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11> (дата звернення: 21.04.2025).

36. Скок П.О., Сотник Ю.П. Формування конкурентоспроможної стратегії підприємства у воєнний час. *Бізнес Інформ*. 2023. №11. С. 347–352. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-347-352> (дата звернення: 21.04.2025).

37. Фінансова звітність за 2024 рік. ПАТ «Інтерпайп НТЗ». *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/05393116/yearly-finances?current_year=2024#google_vignette

38. Хачатрян В.В. Зовнішнє середовище реалізації підприємницького

потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 268–272. URL: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-43> (дата звернення: 18.04.2025).

39. Чайка Т.Ю., Ларіна Т.І. Оптимізація структурно-динамічних характеристик балансу підприємства на основі його горизонтального аналізу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск № 6(74). URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-66> (дата звернення: 08.05.2025).

40. Шульга Л.В., Даниленко В.І., Терещенко І.О., Вакуленко Ю.В., Хрипко А.А. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10296> (дата звернення: 21.04.2025).

41. Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. Випуск 12. С. 135–141. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.23> (дата звернення: 16.04.2025).

Відгук на кваліфікаційну роботу бакалавра
студента групи 073-21-4 спеціальності 073 Менеджмент
Рибалки Владислава Андрійовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

1) Актуальність теми: У сучасних умовах ринкової економіки підприємства функціонують в умовах жорсткої конкуренції, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення підходів до управління конкурентоспроможністю. Ефективні управлінські рішення дозволяють підприємствам оптимізувати ресурси, підвищувати якість продукції чи послуг і зміцнювати ринкові позиції. Крім того, швидкі зміни у бізнес-середовищі, включаючи технологічний прогрес і мінливі споживчі вподобання, вимагають гнучких стратегій для підтримання конкурентних переваг. Дослідження цієї теми має практичне значення, оскільки допомагає розробляти обґрунтовані підходи до управління, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність і стабільність підприємства.

2) Рибалка Владислав Андрійович показав високий рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується відсутністю помилок або описок. Також має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням методів дослідження: системного аналізу, причинно-наслідкового аналізу, порівняльного аналізу, прямого структурного аналізу, моделювання.

3) Бакалавр проявив уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності.

4) Студент виявив високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.

5) Мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація, здатність робити висновки та формулювати пропозиції.

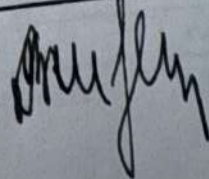
6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

7) Рибалка В.А. показав високий рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, високий рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; високий рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «відмінно».

Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості

Науковий керівник дипломної роботи
проф., завідувач кафедри
менеджменту



В.Я.Швець

Рецензія на кваліфікаційну роботу
студентки групи 073-19-1

спеціальності 073 Менеджмент

Рибалки Владислава Андрійовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

Актуальність постановки і розроблення завдань Сучасна динаміка розвитку бізнесу характеризується високим рівнем невизначеності та зростаючою конкуренцією на всіх рівнях господарювання. У таких умовах підприємства змушені шукати нові способи утримання і розширення своїх ринкових позицій. Одним із ключових напрямів забезпечення стійкості та зростання виступає управління конкурентоспроможністю, яке потребує прийняття виважених і своєчасних рішень. Такі рішення дозволяють підприємствам гнучко реагувати на глобальні економічні зміни, технологічні тренди та нові ринкові можливості, що має вирішальне значення для досягнення стійких результатів у довгостроковій перспективі.

Використання наукових методів дослідження в кваліфікаційній роботі: в процесі дослідження використані традиційні способи та засоби економічного аналізу (табличного, порівняння, групування, графічний), обробка матеріалів з використанням персональних ЕОМ

Обґрунтованість висновків і пропозицій Висновки, що наведені у дипломній роботі достатньо обґрунтовані

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики Рибалка Владислав Андрійович приймав активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Рибалка В.А., аргументовано й грамотно виклав матеріал та оформив його у відповідності із вимогами до оформлення матеріал та оформив його у відповідності із вимогами до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент» та методичними рекомендаціями до виконання кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальності 073 Менеджмент

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення Бажано додати конкретні розрахунки економічної ефективності впровадження інновації

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК (рекомендовано).

К.в.к., д.е.н. ЛЕПЛУ
(Місце роботи та посада рецензента)

Л.В.
(підпис)

Кашченко Л.В.
(ініціали та прізвище)