

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

Навчально-науковий інститут економіки
Факультет менеджменту
Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Костіної Поліни Ігорівни

академічної групи: 073-20-2

спеціальності: 073 Менеджмент

на тему: «Забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємства (за матеріалами АТ «Інтерпайп НМТЗ»)»

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

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.
(підпис)
« 20 » травня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра

студентці Костиній П.І. академічної групи 073-20-2
спеціальності 073 Менеджмент
на тему «Забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємства (за матеріалами АТ «Інтерпайп НМТЗ»)»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади забезпечення стійкого розвитку виробничого підприємства за рахунок впровадження інновацій	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» в умовах сталого розвитку»	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування інноваційних рішень щодо впровадження безвідходного виробництва для забезпечення стійкого розвитку підприємства	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

Завдання видано _____ Швець В.Я.
(підпис керівника)

Дата видачі « 20 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання _____ Костина П.І.
(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади забезпечення стійкого розвитку виробничого підприємства за рахунок впровадження інновацій	7
1.1 Підходи до визначення рівня та забезпечення стійкого розвитку суб'єктів господарювання	7
1.2 Вплив цифровізації на сталий розвиток організації	10
1.3 Стратегії інноваційного сталого розвитку підприємства	15
2 Аналіз діяльності АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» в умовах сталого розвитку	21
2.1 Оцінка інноваційного клімату України	21
2.2 Загальна характеристика АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод»	24
2.3 Аналіз конкурентного середовища, в якому функціонує АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод»	29
2.4 Аналіз фінансово-економічних показників підприємства	46
3. Обґрунтування інноваційних рішень щодо впровадження безвідходного виробництва для забезпечення стійкого розвитку підприємства	51
3.1 Обґрунтування необхідності впровадження безвідходного виробництва у АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод»	51
3.2 Впровадження та реалізація інвестиційно-інноваційного проєкту	54
3.3 Оцінка ефективності проєкту впровадження безвідходної технології в АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод»	64
Висновки	68
Перелік джерел посилань	73

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи ступеня бакалавр полягає у тому, що у сучасному бізнес-середовищі, де підприємства стикаються зі значними глобальними проблемами, такими як війни, зміни клімату, вичерпання ресурсів та соціальна нерівність, вони повинні шукати новаторські стратегії. Ці стратегії допомагають підприємствам не лише виживати під час цих викликів, але й сприяють сталому розвитку в умовах невизначеності та постійних змін. В економіці, яка постійно змінюється, де трансформації стають нормою, підприємствам необхідно постійно адаптуватися до нових умов. Постійні зміни на фінансових ринках, геополітичні турбуленції та швидкі зміни в технологічному ландшафті вимагають гнучкості та інноваційного підходу до стратегічного управління, з одного боку, та урахування екологічних наслідків та соціальних проблем, з іншого. Умови глобалізації та жорсткої конкуренції визначають інновації та сталий розвиток як ключові фактори успіху та конкурентоздатності компаній. Без інновацій неможливо досягти тривалого успіху на ринку, а концепція сталого розвитку передбачає не лише економічне зростання, але й екологічну та соціальну відповідальність бізнесу. Інновації дозволяють компаніям досягти такої структури, яка перетворюється в екосистему інновацій бізнесу. Для побудови такої екосистеми компанії повинні розробляти інноваційні стратегії для адаптації до нових соціальних викликів.

Концепція сталого розвитку відрізняється від інших стратегій розвитку тим, що її основна мета полягає в підвищенні загального добробуту суспільства, а не лише у максимізації прибутку. Сучасна економіка переживає епоху комодифікації, що означає перетворення колишньої унікальності продуктів на щоденні, характеризується стрімкими змінами, швидким старінням технологій та маркетингових концепцій. Цей феномен, де економіка виявляє значну внутрішню нестабільність, називають новою, глобальною або

цифровою економікою.

Цифрова трансформація, що відбувається в Україні, породжує нові тенденції і умови для розвитку організацій, проте супроводжується також проблемами і протиріччями. Незважаючи на це, цифрова трансформація надає нові можливості, особливо актуальні у сучасних умовах. В умовах формування та розвитку суспільства вплив цифрової трансформації на забезпечення сталого розвитку організацій стає надзвичайно актуальним. Концепція сталого розвитку передбачає формування стратегії розвитку суспільства, що забезпечує рівновагу між розв'язанням соціально-економічних проблем та збереженням довкілля.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємства.

Для досягнення цієї мети в роботі вирішувались такі завдання:

- дослідити підходи до визначення рівня та забезпечення стійкого розвитку суб'єктів господарювання;
- визначити вплив цифровізації на сталий розвиток організації;
- розглянути стратегії інноваційного сталого розвитку підприємства;
- надати оцінку інноваційного клімату України;
- навести загальну характеристику АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод»;
- охарактеризувати конкурентне середовище, в якому функціонує АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод»;
- оцінити фінансово-економічні показники підприємства;
- обґрунтувати необхідність впровадження безвідходного виробництва у АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод»;
- впровадити та реалізувати інвестиційно-інноваційний проєкт;
- оцінити ефективність проєкту впровадження безвідходної технології в АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод».

Об'єкт розроблення – процес забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємства.

Предмет розроблення – методичні та практичні підходи до обґрунтування ефективних рішень щодо забезпечення стійкого інноваційного розвитку АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод».

У кваліфікаційній роботі були використані такі методи: аналіз – для надання господарчої та організаційної характеристики підприємства, фінансово-економічні показники – для визначення фінансово-господарського стану підприємства; PETS-аналіз, метод «5 сил» М. Портера, SWOT-аналіз, матриця SWOT-аналізу, балансовий метод, визначення його впливу на ефективність діяльності підприємства-виробника та формуванню ефективних рішень стосовно управління товарною номенклатурою АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод».

Практична значущість – впровадження інноваційного рішення, яке передбачає розробку технології утилізації та переробки відходів АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» (пакувальна стрічка, торцевий обріз, бічний обріз, ґрат) для забезпечення сталого розвитку. Розмір NPV складає 521936 тис. грн., IRR дорівнює 34,12%, а дисконтований термін окупності складає 5,75 року з початку впровадження безвідходного виробництва.

..

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ

1.1 Підходи до визначення рівня та забезпечення стійкого розвитку суб'єктів господарювання

На даний час сформульовані два підходи до оцінювання стійкості: слабкий та сильний. Слабка стійкість означає збереження вартості сукупного запасу капіталу, який включає матеріальний, людський та природний капітал. Сильна стійкість передбачає, що кожен вид капіталу має бути збережений не нижче певного мінімального рівня. Стійкий розвиток підприємства визначається трьома проекціями (компонентами): економічною, екологічною та соціальною. Кожна з цих компонент включає набір індикаторів, для яких необхідно встановити порогові значення (рисунок 1.1).

Ступінь досягнення мети зручно виражається ефективністю, яка визначається як відношення ефекту до здійснених витрат, пов'язаних з його одержанням. Щодо сталого розвитку підприємства визначають групи показників ефективності. З огляду на це загальна ефективність діяльності суб'єкта господарювання щодо сталого розвитку ($E_{заг}$) може бути представлена наступним чином [3]:

$$E_{заг} = f(E_{ам}, E_{фе}, E_{се}, E_{ол}, E_{КР}, E_{ЛР}, CP), \quad (1.1)$$

Загальна характеристика потенціалу підприємства у відношенні до його розвитку і сталого розвитку спирається на ряд ключових понять, які розглядаються у науковій літературі. Серед них важливим є підхід до визначення стратегічного потенціалу, який розглядається як змінна величина, що значно залежить від умов зовнішнього середовища та постійно змінюється.

Забезпечення взаємодії та координації складових потенціалу у контексті їх взаємозв'язку з ресурсами управління є важливою складовою процесу формування структурованого стратегічного потенціалу підприємства [11].



Рисунок 1.1 – Групи показників ефективності підприємства

При плануванні умов невизначеності зовнішнього середовища підприємства, важливо враховувати різні характеристики якісного характеру (рисунок 1.2).

Аналізуючи підприємство як систему, ми розуміємо, що ефективність його функціонування з урахуванням основних критеріїв сталого розвитку, таких як досягнення економічної, екологічної та соціальної результативності, залежить від різних факторів. Ці фактори включають наявність ресурсів (ресурсний потенціал), відповідність управління та стратегії підприємства цілям сталого розвитку (управлінський потенціал), а також наявність

необхідних коштів для фінансування природоохоронних та соціальних програм [3]. Управління в умовах невизначеності залежить від швидкості прийняття рішень. В залежності від рівня нестабільності, використовуються відповідні рівні управління, які можна класифікувати (таблиця 1.1).



Рисунок 1.2 – Характеристики нестабільності

Таблиця 1.1 – Методи стратегічного управління

Рівень нестабільності	Методи управління
1. Стабільність	Управління на основі інструкцій
2. Реактивність (реакція на проблеми)	Реактивне управління
3. Передбачення	Довгострокове планування
4. Дослідження	Управління на основі передбачення змін
5. Творчість	Стратегічне управління на основі гнучких екстрених рішень

У ситуаціях невизначеності високий рівень нестабільності змушує компанії використовувати 4 та 5 рівні управління, які спрямовані на дослідження та творчість і потребують нетрадиційних та інноваційних підходів [1].

В результаті аналізу наукових підходів до сутності потенціалу та концепцій сталого розвитку, визначається, що потенціал сталого розвитку

підприємства - це складний об'єкт, результати його функціонування залежать від рівня ресурсних можливостей і здатності системи управління ефективно використовувати ці можливості в змінному зовнішньому середовищі для задоволення як власних, так і суспільних потреб у економічній, екологічній та соціальній сферах.

Для забезпечення ефективного управління потенціалом підприємства та досягнення бажаного рівня необхідно мати можливість розробляти специфічні заходи для кожного аспекту та локального показника, який потребує відповідного методу оцінки та аналізу. Проте, при оцінці складних об'єктів з багатьма параметрами, такими як потенціал підприємства, вирішення цієї задачі ускладнюється через недоліки у системі обліку та аналізу, а також відсутність інструментів для порівняння різних показників на єдиній основі [27]. Для представлення стабільності розвитку варто використовувати послідовність взаємопов'язаних компонентів: потужна промисловість, передові технології, інновації, науково-технічний прогрес, висококваліфіковані кадри та розвинута система самоосвіти.

Стійкий розвиток підприємства стає реальним лише за умови впровадження інновацій (новітніх технологій, вдосконалення технічних процесів, управлінських методів, наукових відкриттів, зокрема науково-технічного прогресу), які створюють необхідні умови для виробництва конкурентоспроможної продукції (послуг). Інновації виступають ключовим елементом перетворення наукових розробок на виробничу реальність, сприяючи збільшенню прибутковості, утриманню високої позиції на внутрішньому ринку та конкурентоспроможності на міжнародному рівні [3].

1.2 Вплив цифровізації на сталий розвиток організації

Цифрова трансформація в Україні є ключовим фактором її переходу до концепції «Індустрія 4.0». Це проникнення цифрових технологій у всі галузі економіки кардинально змінює економічний ландшафт та перетворює цифрові

технології та відповідні інфраструктури в нові джерела економічного розвитку [14; 37]. Генеральна Асамблея ООН сформулювала 17 комплексних цілей сталого розвитку до 2030 р., які включають екологічний, економічний та соціальний компонент [21; 29]. Ці цілі є актуальними для всіх країн, незалежно від рівня їхнього економічного розвитку та системи державного управління, і кожна країна має зобов'язання розробляти необхідні стратегії та програми для досягнення цих цілей.

Концепція сталого розвитку означає збалансований прогрес у економіці, суспільстві та екології, що вимагає розробки та впровадження стратегії сталого розвитку організації. Ця стратегія є конкретним та направленим процесом управління цілою системою «екологія – економіка – суспільство».

Цифровізація спричиняє структурні зміни в організаціях, що кардинально перетворюють усі аспекти їх діяльності [31; 30]: бізнес-процеси, ланцюги створення вартості, зовнішню комунікацію, менеджмент, соціальну відповідальність та корпоративну культуру. Це призводить до зміни бізнес-моделі та розвитку організацій. Таким чином, цифрові трансформації охоплюють майже всі аспекти діяльності організації та передбачають не лише еволюцію бізнес-процесів, але й глибокі зміни у всій організації. Це сприяє впровадженню принципів сталого розвитку організації: збереження природи та розвиток суспільства, задоволення основних потреб людини, досягнення соціальної рівності та справедливості, підтримка соціального самовизначення та культурного різноманіття, а також збереження цілісності екосистеми. Принцип цілісності є ключовим у цьому контексті [20].

Цифровізація спочатку розглядалась як засіб підвищення ефективності існуючих бізнес-моделей та процесів за рахунок зниження витрат, підвищення якості продукції, скорочення термінів виробництва та оптимізації логістичних ланцюжків [32].

Зміни, що відбуваються в економіці, впливають як на зовнішнє, так і на внутрішнє середовище організації. Шляхом цифровізації, класична діяльність організації перетворюється на складну мережеву структуру. Ставши частиною

цифрової бізнес-екосистеми, організація отримує можливість виробляти продукт ефективніше шляхом об'єднання ресурсів, що належать різним учасникам ринку [39]. Це також відкриває значний потенціал для створення нових цінностей шляхом підвищення продуктивності та ефективності розвитку організацій.

Сьогодні потенціал цифровізації розширився й еволюціонував за рахунок пандемії коронавірусу й воєнних дій в Україні, та її вплив став набагато більш фундаментальним. Переваги її розвитку можуть бути використані не лише як інструмент підвищення ефективності бізнес-процесів організацій, але й як спосіб забезпечення сталого розвитку.

Відповідно до стандартів Міжнародної організації зі стандартизації ISO, цифровізація впливає на сталий розвиток організацій у трьох напрямках [33; 39].

По-перше, цифровізація сприяє зменшенню екологічних ризиків, що відповідає Національному стандарту України ДСТУ ISO 14001:2015 «Системи екологічного управління» [9]. Уряд України спільно з підприємствами та природоохоронними організаціями працює над розробкою та затвердженням переліку нормативно-технічної документації. Основна мета полягає в запобіганні, зменшенні та контролі промислового забруднення в Україні [25]. Впровадження цифровізації дозволяє використовувати більш екологічні та безпечні методи виробництва, що зменшує негативний вплив на довкілля. Наприклад, штучний інтелект, Інтернет речей (IoT) та технологія блокчейн революціонізують збереження біорізноманіття, розвиток чистої енергії та управління стихійними лихами.

Можливості реалізації цифровізації в організації у контексті економіки замкнутого циклу, такі як штучний інтелект, 3D-друк та інші нові технології, можуть полегшити перехід від поточної лінійної економічної моделі до відповідальнішої. Наприклад, цифрові рішення можуть допомагати відремонтувати, а не замінювати пошкоджені вироби, що сприяє оптимізації інфраструктури та забезпеченню циклічного обігу товару. Цифровізація також

сприяє стимулюванню економіки організації, підвищенню ефективності використання ресурсів та зменшенню кількості відходів [30; 31].

По-друге, цифровізація сприяє соціальній інтеграції, подоланню нерівності, розвитку грамотності, а також підвищенню фінансової інклюзії відповідно до Національного стандарту України ДСТУ ISO 26000:2019 «Настанови щодо соціальної відповідальності» [8].

Для здійснення бізнес-процесів та управління, організація має сприяти фінансовій інклюзії, що означає рівний доступ та використання фінансових продуктів та послуг. Ці продукти і послуги повинні бути прийнятними за ціною, відповідати потребам домогосподарств і організацій, бути доступними для всіх сегментів суспільства незалежно від доходу та місця проживання, а також надаватися представниками фінансового сектору відповідально та екологічно для всіх учасників процесу [20].

Зазначено, що для малих та мікроорганізацій фінансова інклюзія є важливою, оскільки вона надає доступ до базових фінансових послуг, таких як банківські рахунки, грошові перекази, депозити, кредити, страхування тощо. Це допомагає розширювати бізнес, створювати робочі місця та зменшувати нерівність.

Зі зростанням значення цифровізації в організаціях, професійна нерівність стає все більш взаємопов'язаною з цифровим розривом та рівнем «включеності» працівників у комбінацію соціальних та медіа-мереж. Різноманітні навички, пов'язані з цифровізацією, такі як вміння користуватися технічними пристроями, обробляти інформацію та використовувати інформаційні технології, є важливими. Однак попит на різні категорії навичок, пов'язаних із цифровізацією, сприяє формуванню наступного інструменту для сприяння сталому розвитку організації [20].

Цифровізація сприяє розвитку професійних навичок працівників [20], узгоджуючись з Національним стандартом України ДСТУ ISO 21001:2019 «Освітні організації. Системи управління в освітніх організаціях» [9]. Цифрові технології роблять знання більш доступними, адже вони необмежені так, як

матеріальні ресурси. Це сприяє збільшенню суспільної користі від знань. Організації, як складова суспільства, також отримують перевагу в формі підвищення кваліфікації та інформованості своїх працівників. У цифровому суспільстві особливу вагу набуває компетентність в галузі цифровізації, яка базується на знаннях, вміннях, навичках та здатності організації використовувати цифрові технології - онлайн сервіси комунікації і взаємодії з клієнтами, постачальниками та іншими учасниками у цифровому форматі, перехід до електронного документообігу, використання таск-менеджерів тощо. Дослідження впливу цифровізації на сталий розвиток організації (SDO) передбачає побудову залежності, що враховує екологічні (Ecol), соціальні (Soc) і управлінські (Con) критерії та вплив цифровізації, включаючи залежну змінну загального індексу цифрової якості життя [20].

Механізм сталого розвитку організації в контексті цифровізації є складною системою, складові якої сприяють збалансованому економічному, соціальному та екологічному розвитку. Ця система, яку зображено на рисунку 1.3, включає різноманітні елементи, що охоплюють економічні ресурси, необхідні для забезпечення сталого розвитку організації. Серед цих ресурсів можна виокремити як внутрішні, так і зовнішні ресурси організації з урахуванням цифровізації, такі як автоматизовані технології для здійснення бізнес-процесів, аналізу та прогнозування великих обсягів даних, автоматизовані ресурси стейкхолдерів, а також отримання та оброблення даних у режимі реального часу та інші.

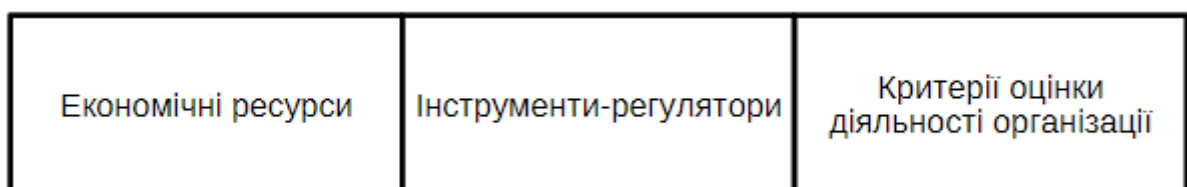


Рисунок 1.3 – Механізм забезпечення сталого розвитку організації з урахуванням цифровізації

1.3 Стратегії інноваційного сталого розвитку підприємства

Стратегії інноваційного сталого розвитку підприємства охоплюють довгострокові плани та напрями розвитку компанії, спрямовані на впровадження інновацій з урахуванням принципів сталості та соціальної відповідальності. Основні напрями цих інновацій включають[19]:

1) еко-інновації: розробка ресурсо- та енергоефективних технологій, «зелених» продуктів, використання відновлюваних джерел енергії, переробка відходів тощо;

2) соціальні інновації: створення продукції та послуг для вирішення суспільних проблем, покращення якості життя;

3) відповідальне управління ланцюгами постачання: етичні постачальники, прозорість, задоволення інтересів усіх стейкхолдерів;

4) стратегічне партнерство заради сталості: співпраця з іншими компаніями, неприбутковими організаціями чи громадськими установами для розробки та впровадження інновацій, спрямованих на сталий розвиток. Це може включати спільні проекти, обмін досвідом, впровадження зелених технологій, а також розвиток корпоративної соціальної відповідальності.

Важливо зазначити, що стратегічне партнерство заради сталості має бути спрямоване на досягнення конкретних цілей сталого розвитку і повинно бути забезпечене ефективним управлінням та взаємодією всіх сторін. Реалізація таких стратегій дозволяє досягти довготривалого успіху бізнесу в гармонії з інтересами суспільства та навколишнього середовища.

Дослідницька компанія Gartner відстежує ключові технологічні тенденції та складає перелік десяти найважливіших стратегічних технологічних тенденцій на наступний рік, які, на думку експертів, варто враховувати ІТ-директорам та менеджерам. Впровадження інноваційної стратегії розвитку конкурентних переваг у сучасних умовах забезпечує найшвидший зріст бізнесу та поліпшення його позиції на ринку. Впровадження інновацій перетворює структуру бізнес-процесів підприємства

згідно з принципами розвитку бізнесу за умов технологічного устрою 4.0 і вище [18].

Існує кілька основних стратегій інноваційного розвитку компаній [19]:

1) стратегія технологічного лідерства передбачає акцентування на створенні передових інновацій, які визначатимуть нові технологічні тенденції на ринку, як це роблять, наприклад, компанії Apple та Tesla;

2) стратегія технологічних новаторів або послідовників полягає в швидкому впровадженні інновацій, розроблених іншими компаніями, як це роблять, наприклад, Xiaomi та Huawei;

3) стратегія відкритих інновацій передбачає використання зовнішніх джерел інновацій, таких як співпраця зі стартапами та університетами;

4) стратегія, спрямована на конкретний сегмент ринку, полягає у розробці інновацій для задоволення потреб обраної цільової аудиторії;

5) стратегія на основі дизруптивних бізнес-моделей передбачає перетворення ланцюга створення цінності.

Вибір конкретної інноваційної стратегії залежить від можливостей компанії, галузевих особливостей та ринкових тенденцій.

Для того, щоб український інноваційний бізнес став більш конкурентоспроможним на глобальному ринку і привабливим для іноземних інвесторів, а також стійким до можливих майбутніх потрясінь, слід впроваджувати стратегії сталого інноваційного розвитку, які охоплюють комплекс заходів, спрямованих на забезпечення економічного, соціального та екологічного прогресу підприємства з урахуванням збереження навколишнього середовища та суспільства [19]:

1) стратегії ресурсозбереження в бізнесі передбачають використання інноваційних технологій та процесів для зменшення використання природних ресурсів, включаючи покращення енергоефективності та використання відновлювальних джерел енергії;

2) інновації в продуктах та послугах спрямовані на вирішення проблем сталості та можуть включати створення екологічно чистих товарів або послуг,

спрямованих на покращення здоров'я та благополуччя споживачів;

3) циркулярна економіка покликана замінити традиційну «витрати-викиди» модель бізнесу, пропонуючи використання, переробку та відновлення ресурсів, включаючи переробку відходів та вторинні матеріали;

4) соціальна відповідальність в інноваційному сталому розвитку враховує соціальні аспекти, такі як позитивний вплив на спільноту та умови праці, через впровадження програм корпоративної відповідальності та підтримку місцевих ініціатив;

5) стратегічні партнерства з іншими підприємствами, урядовими організаціями та неприбутковими організаціями можуть сприяти вирішенню складних проблем сталості та сприяти доступу до нових інноваційних рішень.

Стійке управління ланцюгом постачання: збалансоване керівництво ланцюгом постачання, узгоджене з екологічними та соціальними вимогами, може сприяти сталості у всьому процесі бізнесу, зокрема шляхом зменшення вуглецевого відбитку. Ці стратегії дозволяють підприємствам інтегрувати інновації в різні аспекти своєї діяльності, забезпечуючи сталий розвиток та відповідність вимогам сучасного бізнес-середовища. Ефективна система досягнення пріоритетів інноваційного сталого розвитку повинна включати реалізацію таких стратегій на рівнях державного, регіонального та бізнесу [19]. Пропонуємо таку багаторівневу модель реалізації стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу, яка охоплює всі рівні та побудована в розрізі компонентів, визначених Глобальним інноваційним індексом (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Багаторівнева модель реалізації стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу

Складова	Державний рівень	Регіональний рівень	Бізнес-рівень
1	2	3	4
Інституції	Розробка та впровадження законів і політик, спрямованих на підтримку сталого розвитку та інновацій	Взаємодія з регіональними урядовими органами для сприяння ініціативам сталого розвитку	Співпраця з державними органами для використання інцентивів та підтримки

Кінець таблиці 1.2

1	2	3	4
Людські ресурси	Розвиток освітніх програм та тренінгів для підготовки фахівців з області сталого розвитку та інновацій	Залучення талановитих фахівців через створення стимулюючого робочого середовища	Інвестування в розвиток навичок та навчання персоналу для розвитку інноваційного потенціалу
Інфраструктура	Інвестиції у сталі практики та сталий розвиток інфраструктури (енергетика, транспорт, комунікації)	Розвиток регіональних індустріальних парків та інкубаторів	Впровадження систем ресурсозбереження та альтернативної енергетики
Ринковий потенціал	Формування стратегій розвитку ринків, сприяння вивченню та впровадженню нових ринкових можливостей	Аналіз регіональних ринкових тенденцій та адаптація бізнес-стратегій під місцевий попит	Співпраця з регіональними ринками та аналіз попиту для розширення асортименту
Бізнес-потенціал	Залучення інвестицій для розвитку бізнес-проектів, спрямованих на сталий розвиток	Підтримка місцевих бізнесів, які демонструють відповідальний бізнес-підхід, місцеві програми фінансової підтримки інноваційних підприємств малого та середнього бізнесу	Впровадження ефективних стратегій управління, що сприяють сталому розвитку
Науково-технічні розробки	Фінансування досліджень та розробок, спрямованих на інноваційні технології	Співпраця з регіональними науковими установами для розробки нових технологій	Впровадження систем еко-дизайну, промислового симбіозу тощо
Креативні розробки	Формування і підтримка культури творчості та інновацій у державних інституціях	Сприяння та підтримка творчого середовища для бізнесів та стартапів	Розвиток програм для стимулювання та визнання творчого внеску персоналу

Це лише загальний шаблон, і конкретні складові можна налаштувати відповідно до особливостей галузі, регіону та бізнес-моделі, а також завдань, що стоять на період відновлення після війни. Ключовим засобом налагодження взаємодії є інституція довіри, що базується на взаємній

відповідальності та сподіванні на позитивні результати у взаємовідносинах між бізнесом, урядом, споживачами та іншими учасниками. Довіра має велике значення для розвитку бізнесу, оскільки вона забезпечує взаємне розуміння, сприяє стабільності та прозорості в бізнес-відносинах, зменшує ризики та сприяє залученню інвестицій та розвитку нових проектів. Одним з основних аспектів довіри є взаємна відповідальність та повага до прав та інтересів всіх учасників взаємодії, що є фундаментом концептуальної багаторівневої моделі впровадження стратегій інноваційного сталого розвитку бізнесу [18]. Ця модель передбачає систематичне та структуроване впровадження інновацій в різні аспекти діяльності компанії для досягнення цілей сталого розвитку.

Для впровадження стратегій сталого розвитку бізнесу пропонується використовувати такі інструменти [26]:

1) технологічний аудит: оцінка існуючих технологій, продуктів та процесів компанії на відповідність принципам сталого розвитку для визначення прогалин та можливостей;

2) бенчмаркінг: вивчення кращих світових практик впровадження «зелених» технологій у галузі через аналіз досвіду конкурентів;

3) форсайт-сесії: визначення пріоритетів інноваційної діяльності компанії з урахуванням сталого розвитку, щоб визначити технології, продукти та процеси, які потрібно розвивати для більшої еко-орієнтованості;

4) розробка портфелю інноваційних проектів: створення нових технологій, продуктів та бізнес-моделей для «озеленення» бізнесу;

5) залучення стартапів та партнерів: спільна розробка та впровадження інновацій, а також розвиток механізмів відкритих інновацій;

6) моніторинг і оцінка: слідкування за реалізацією інноваційної стратегії та оцінка її впливу на сталий розвиток компанії за економічними, екологічними та соціальними показниками.

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу відмітимо що, ключовими елементами нової стратегії управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища є соціальна та екологічна стабільність, ефективне

функціонування, освіта, реінжиніринг, науковий та технічний прогрес, економічна стійкість. Впровадження цієї стратегії в діяльність виробничих підприємств сприяє покращенню їх продуктивності та сприяє балансованому розвитку економіки, охороні навколишнього середовища та соціальних відносин.

Для досягнення цілей сталого розвитку організації необхідно використовувати різноманітні інструменти та регулятори, що дозволяють вирішувати різні питання, такі як соціальна відповідальність, корпоративна культура, стратегії з ефективного управління витратами та збільшенням доходів. Ці завдання можна вирішити шляхом використання різних інструментів, таких як ІТ-системи управління персоналом, цифрові рішення для HR-менеджменту, розвиток HR-аналітики, а також впровадження різних інновацій, таких як штучний інтелект та роботизація. Крім того, оцінка діяльності організації необхідна для визначення досягнутого рівня сталого розвитку, що виконується у рамках системи прийняття рішень. Проведені дослідження підтверджують, що цифровізація є важливим фактором у стратегії сталого розвитку організації, який враховує особливості її функціонування та розвитку. Такий механізм забезпечення сталого розвитку організації з урахуванням цифровізації дозволяє враховувати зміни в її внутрішньому та зовнішньому середовищі та забезпечувати баланс між економічним, соціальним та екологічним розвитком.

Системний підхід до впровадження стратегій інноваційного сталого розвитку бізнесу передбачає зосередження на пріоритетах, що виходять за рамки фінансових показників, таких як створення позитивного соціального впливу, зменшення вуглецевого сліду, та побудова ланцюжків постачання на принципах сталості. Саме інновації та спрямованість на сталий розвиток дозволяють компаніям отримати стратегічні конкурентні переваги, забезпечити тривале економічне зростання, а також вирішувати нагальні суспільні та екологічні проблеми.

2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ІНТЕРПАЙП НОВОМОСКОВСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД» В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

2.1 Оцінка інноваційного клімату України

За різними індексами інноваційного розвитку Україна займає місця в другій половині світових та європейських рейтингів[19]:

– згідно з Глобальним інноваційним індексом 2023 р. 55 місце з 132 країн вказує на помірний рівень інновацій в Україні [4];

– 85 місце за Індексом глобальної конкурентоспроможності та 88 місце за субіндексом інноваційної спроможності свідчать про низьку конкурентоспроможність України в інноваційній сфері [12];

– 56 позиція за Індексом економіки знань Світового банку свідчить про низький рівень розвитку економіки знань в Україні [13];

– останнє 47 місце за Європейським інноваційним табло [34] підкреслює значну відсталість України від європейських країн за показниками інновацій.

Отже, можна зробити висновок, що інноваційний розвиток України перебуває на низькому рівні як у глобальному, так і в європейському контексті. Це сповільнює економічний розвиток країни та потребує термінових реформ для покращення інноваційного клімату.

Згідно з результатами Глобального інноваційного індексу (GII), рух України у рейтингу інноваційності країн світу за останні роки можна описати таким чином (рисунок 2.1).

У 2023 р. Україна посіла 55 місце серед 132 країн світу за Глобальним інноваційним індексом. Аналіз основних складових цього рейтингу для України наведений на рисунку 2.2.

Так, Україна має значний потенціал у людському капіталі, але потребує розвитку інфраструктури, стимулювання бізнесу до інновацій та підвищення

технологічності економіки. Слабкими місцями залишаються інфраструктура, ринок та використання інновацій в економіці. Аналіз потенціалу розвитку інновацій здійснюється за допомогою діаграми, розробленої Всесвітнім економічним форумом в рамках Глобального інноваційного індексу [19].

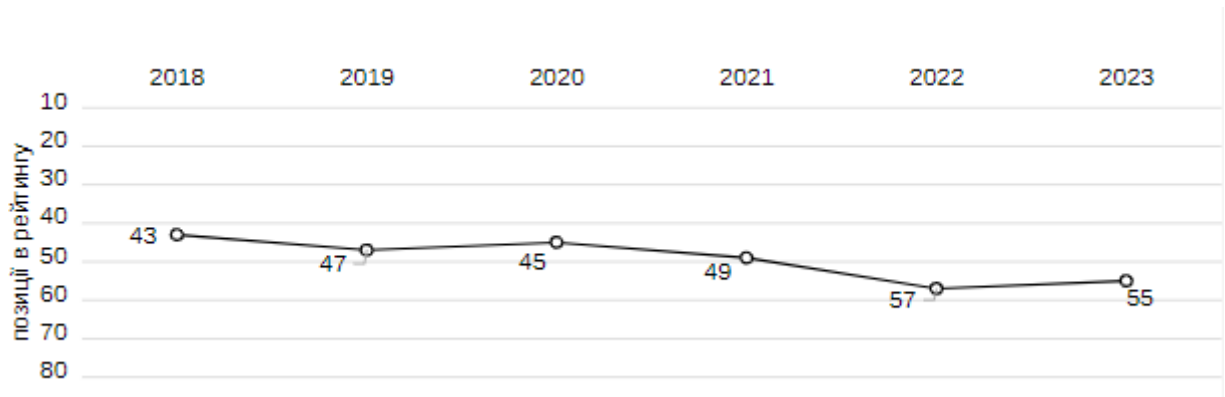


Рисунок 2.1 – Динаміка позицій України у Глобального інноваційного індексу за 2018–2023 рр. [19]



Рисунок 2.2 – Оцінка України за сферами у Глобальному інноваційному індексі 2023 р. [19]

Рисунок 2.3 демонструє зв'язок між рівнями доходу (ВВП на душу населення) та ефективністю інновацій (оцінка ГІІ). Лінія тренду дає вказівку на очікувані інноваційні результати відповідно до рівня доходу. Економіки, які знаходяться вище лінії тренду, працюють краще, ніж очікувалося, а ті, що знаходяться нижче, – нижчі за очікування.

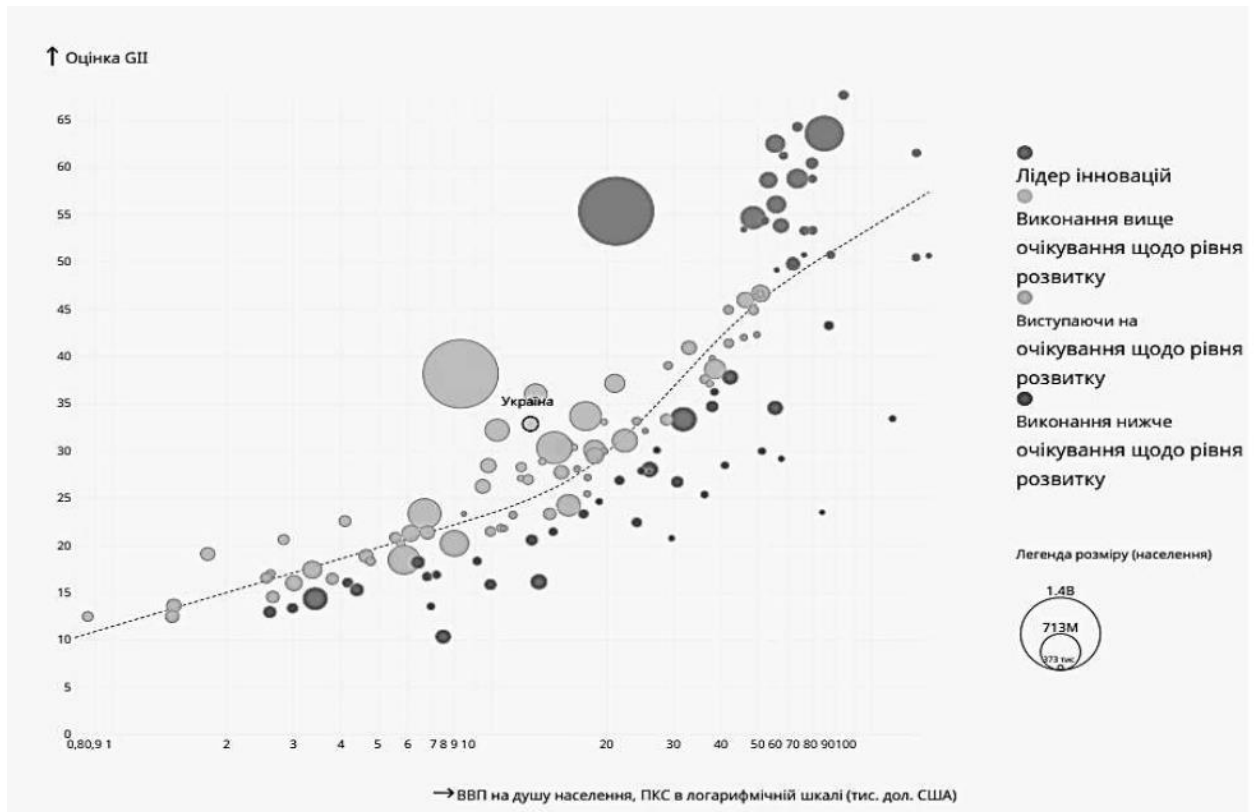


Рисунок 2.3 – Перевищення інновацій щодо їхнього економічного розвитку

Оскільки рівень інноваційного розвитку вище очікувань, то це визначає потенціал середовища розвитку інновацій при умові втілення стратегій інноваційного сталого розвитку бізнесу. Аналіз позицій України у рейтингу глобальних стартап екосистем Global Startup Ecosystem Index 2023 дозволяє оцінити рівень розвитку та динаміку змін інноваційного підприємництва в країні у регіональному вимірі. Займаючи 44 місце серед країн світу (покращення на 2 пункти з 2021 р.) [18], Україна демонструє зростаючий інноваційний потенціал.

Сильними сторонами стартап екосистеми в Україні є висока якість людських талантів, зокрема ІТ-фахівців, і добре розвинена ІТ-інфраструктура, які створюють сприятливе середовище для розвитку технологічного підприємництва. Також позитивну роль відіграє зростаюча підприємницька культура в суспільстві.

Навіть у зв'язку з військовими діями, п'ять українських міст потрапили до топ-1000 глобального рейтингу стартап екосистем у 2023 році. З цих п'яти

міст (Київ, Харків, Львів, Одеса), чотири покращили свої позиції. Особливо помітне покращення продемонстрував Київ, піднявшись на 16 пунктів до 77 місця у світі та на 3 позиції до 23 місця серед європейських екосистем. Це свідчить про життєздатність української інноваційної екосистеми.

Отже, аналіз динаміки України у глобальному рейтингу стартап-екосистем підтверджує, що незважаючи на кризові явища, спостерігаються позитивні тенденції щодо розвитку інновацій і технологічного підприємництва в країні. Подальшому зростанню стартап-індустрії може сприяти покращення загального бізнес-клімату та ринкових умов в Україні.

2.2 Загальна характеристика АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод»

АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» є вагомим і провідним підприємством на ринку безшовних труб і суцільнокатаних коліс і входить до Корпорації «Науково-виробнича інвестиційна група «Інтерпайп». Міжнародна вертикально інтегрована трубно-колісна компанія входить до десятка найбільших у світі виробників безшовних труб і є третім за величиною виробником суцільнокатаних залізничних коліс у світі. У структурі компанії п'ять промислових активів: «Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод (НТЗ)», «Інтерпайп Новомосковський трубний завод (НМТЗ)», «Інтерпайп Ніко-Тьюб», «Дніпропетровський Втормет» і електросталеплавильний комплекс «Дніпросталь» під брендом «Інтерпайп Сталь».

Історія АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» складає вже більш ніж 100 років. Основні етапи розвитку підприємства розміщені на сайті підприємства [16] та в відкритих інтернет-джерелах. Головні етапи розвитку наведені нижче в таблиці 2.1.

Особливості організації менеджменту на підприємстві зображені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.1 – Етапи розвитку АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський

трубний завод»

Рік, період	Подія
1	2
1891	біля станції Горяїново німецький підприємець Б. Гантке ввів в експлуатацію цвяховий завод
1909	Б. Гантке переніс завод на лівобережжя з метою його розширення і освоєння трубного виробництва
1909–1911	реконструкція заводу, пуск нових цехів: механічного, електричного, теплосилового
1922	заводу присвоєно ім'я німецького революціонера К. Лібкнехта, організована школа підготовки виробничого персоналу
1931	пуск мартенівського цеху
1932	в старотрубном цеху вперше в СРСР почали виробництво бурильних труб
1935	введення в експлуатацію першого в країні колесопрокатного і новотрубного цехів
Серпень 1941	прийнято рішення про евакуацію заводу: 6 ешелонів з устаткуванням і сім'ями фахівців вивезені на уральські підприємства
1955	введено в стрій трубоелектрозварювальний цех
1962	пуск цеху шар.оподшипникових труб
1968	введено в експлуатацію найбільший в Європі трубопрокатний цех № 4 з пілігрімовою установкою 5.12 .
1975	став до ладу трубопрокатний цех № 5 (стан 140), створений колісопрокатний цех
1983	в трубопрокатному цеху №3 введено в дію унікальну ділянку з виробництва високоточних труб для корпусів погрузних електродвигунів та насосів
1987	прокатане перше кільце на кільцебандажній лінії
1994	створено акціонерне підприємство «НТЗ»
1994	завод першим в країнах колишнього СРСР отримав сертифікати Американського Інституту нафти на право випуску труб нафтового сортаменту
1995	пуск вакууматора в мартенівському цеху
1996	отримано перший в країнах колишнього СРСР сертифікат «TUV» на випуск конкурентоспроможних на світовому ринку коліс
2003	вперше в країнах колишнього СРСР в колісопрокатному цеху налагоджено серійне виробництво катаних колісних центрів для залізничних коліс
2007	Нижньодніпровський трубопрокатний завод перейменований у ВАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»
2008	в трубопрокатному цеху №4 вперше в Україні освоєно новий вид антикорозійного високогерметичного нарізного сполучення «UPJ»
2008–2009	здані в експлуатацію унікальні лінії з обробки та контролю експортних коліс
2012	закриття мартенівського виробництва у зв'язку з пуском електросталеплавильного заводу «МЗ «ДНПРОСТАЛЬ»
2013	введення в експлуатацію двох пильних комплексів «Linsinger», які підвищили якість обробки труб і коліс
2014	АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» розпочав

Кінець таблиці 2.1

1	2
	виробництво залізничних вісей
2016	АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» розпочав виробництво колісних пар
2017	в цеху по виробництву залізничних колес встановлені верстаті моделі «VERTURN 1600» фірми «KNUTH» на яких освоєно виробництво декількох принципово нових типорозмірів механічно оброблених коліс за європейським стандартом
2018	введено в експлуатацію нову ділянку фінішної обробки, завдяки якій з'явилася можливість виконувати замовлення по експлуатаційному покриттю коліс з обробкою високоточних отворів в диску. В трубопрокатному цеху №4 освоєно виробництво обсадних труб з преміальним з'єднанням «JFE Bear» із застосуванням технології нанесення марганець-фосфатного покриття на муфти
2018	Зміна назви АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» на АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод»
2019	освоєно виробництво обсадних труб з безмуфтовим різьбовим з'єднанням «UPJ-F»; організовано ділянку по виробництву обсадних труб з преміальними різьбами. Встановлені трубонарізні та муфтонарізні станки «DANOBAT»
2020	освоєні нові види преміальних видів різьбового з'єднання «INREPID-SP», «UPJ-SP»
2021	впроваджено систему електронної простежуваності виробництва коліс в колісопрокатному цеху

Таблиця 2.2 – Організація менеджменту в АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод»

Категорія менеджменту	Зміст
1	2
Місія	Виробництво високоякісної продукції для задоволення потреб і запитів клієнтів у сферах будівництва, енергетики, газового та нафтового секторів, а також інших промислових галузей
Бачення	Найбільший в південно-східній частині Європи виробник та постачальник сталевих електрозварювальних труб різного діаметру та призначення
Цінності	1) З огляду на характер та масштаби діяльності підприємства, його керівництво усвідомлює свою відповідальність перед суспільством в цілому за дотримання прав споживачів, збереження навколишнього середовища, неухильного виконання усіх вимог законодавства, ведення чесної конкурентної боротьби; 2) Готовність задовольнити потреби споживачів шляхом надання якісної продукції та послуг є невід'ємною складовою роботи підприємства, при прийнятті усіх рішень щодо діяльності підприємства враховується суспільна важливість продукції, робіт, послуг, що виробляються, докладаються зусилля для задоволення потреб усього суспільства;

Кінець таблиці 2.2

1	2
	3) Підприємство підтримує відносини з органами державної влади та місцевого самоврядування на засадах взаємної поваги, рівноправного партнерства, активної співпраці та прозорості; 4) Підприємство надає підтримку соціальним, культурним та освітнім ініціативам, спрямованим на розвиток та покращання рівня життя громадян; 5) Підприємство гарантує безпеку та захист здоров'я своїх працівників на робочому місці, управління персоналом спрямовано на забезпечення справедливості та однакових можливостей для всіх працівників, сприяння розвитку кожної особистості
Цілі діяльності	отримання прибутку шляхом здійснення виробничої та іншої господарської діяльності
Вид діяльності	1) виробництво труб, порожнистих профілів і фітингів зі сталі; 2) виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.; 3) виробництво чавуну, сталі та феросплавів; 4) професійно-технічна освіта; 5) діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах; 6) будівництво житлових і нежитлових будівель; 7) оброблення металів та нанесення покриття на метали; 16) виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій; 17) виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини;

Існуюча в АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» організаційна структура управління базується на централізації функціональних зв'язків, що забезпечує неперервну роботу товаро-виробничих цехів. Кожна служба є структурною одиницею, забезпеченою персоналом відповідної кваліфікації, потрібними фінансовими ресурсами, що дає змогу своєчасно та кваліфіковано використовувати функціональні обов'язки з централізованого обслуговування кожного з товаро-виробничих цехів як єдиного цілого виробництва (рисунок 2.4).

Лінійно-функціональна структура є однією з основних форм організаційної структури в підприємствах та організаціях. Її застосування сприяє ефективному управлінню та досягненню цілей підприємства через чітке розділення функцій, спеціалізацію та оптимізацію використання ресурсів.



Рисунок 2.4 – Лінійно-функціональна організаційна структура АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» [22]

2.3 Аналіз конкурентного середовища, в якому функціонує АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод»

АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» належить до холдингу «ІНТЕРПАЙП», котрий є найбільшим в Україні вертикально інтегрованим виробником сталевих заготовок, сталевих труб та залізничних колес, вісей, колесних пар. Вертикальна інтеграція забезпечує контроль витрат та глобальні конкурентні переваги серед продуктів-аналогів та продуктивність на рівні мирових лідерів галузі. Окрім того, це дозволяє успішно масштабувати виробництво вздовж продуктових сегментів застосовуючи низьковитратну базу виробництва. Підприємство забезпечує доставку труб споживачам більш ніж в 60 країн світу та є світовим лідером та експортером залізничних коліс з присутністю в більш ніж 30 країнах світу та з часткою ринку в кожному важливому географічному регіоні. Структуру холдингу «ІНТЕРПАЙП» наведено у рисунку 2.5.

Враховуючи вищенаведену схему, проведемо аналіз факторів зовнішнього конкурентного середовища, та визначимо найбільш впливові чинники.

Одним із найбільш популярних методів аналізу зовнішнього середовища підприємства є PEST-аналіз. PEST-аналіз являє собою стратегічний аналіз політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) та технологічних (T – technological) факторів зовнішнього середовища підприємства. Результати PEST-аналізу дають змогу оцінити зовнішню політичну, економічну, соціальну та технологічну ситуацію, яка склалася, та спрогнозувати її вплив на виробничу та комерційну діяльність підприємства [10]. PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» представлено у таблиці 2.3.

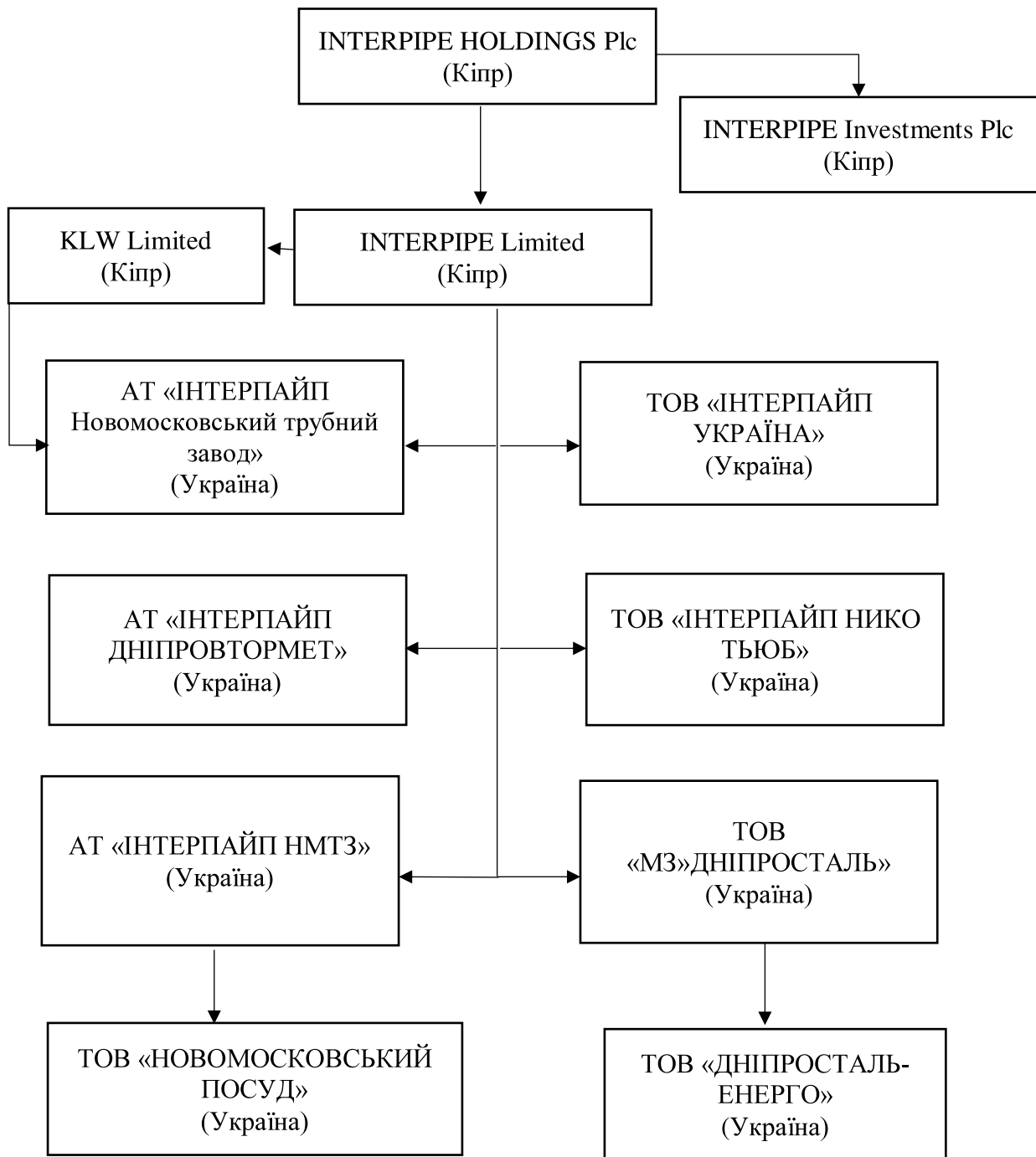


Рисунок 2.5 – Структура холдингу «ІНТЕРПАЙП» [35]

Отже, зважені оцінки політичних та економічних факторів мають негативний вплив та складають -3,6 та -4,3 відповідно. Це зумовлено насамперед військовими діями на території України, інфляцією та високим рівнем корупції. А фактори соціальні та технологічні навпаки мають позитивний вплив, зважені оцінки складають +0,7 та +2,1 відповідно.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод»

Фактори	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Політичні (P)			
Воєнний конфлікт з РФ (здійснення негативного впливу на показники галузі та її інвестиційну привабливість, зниження купівельної спроможності населення)	-5	0,4	-2
Бюрократизація і рівень корупції (зниження ефективності галузі та зменшення потенціалу подальшого розвитку)	-3	0,4	-1,2
Жорсткість держконтролю за діяльністю бізнес-суб'єктів і штрафні санкції, недосконала податкова система	-2	0,2	-0,4
Всього		1	-3,6
Економічні (E)			
Нестабільність курсу грн (валютні ризики та інфляція)	-2	0,3	-0,6
Низька рентабельність виробництва	-1	0,2	-0,2
Щорічне збільшення цін на ресурси	-1	0,2	-0,2
Висока залежність економічної сфери від іноземного фінансування	-3	0,3	-3,3
Всього		1	-4,3
Соціальні (S)			
Щорічне скорочення чисельності населення України	-2	0,3	-0,6
Масовий міграційний рух людського капіталу	-2	0,2	-0,4
Зменшення чисельності кваліфікованої робочої сили	-1	0,1	-0,1
Високі вимоги споживачів до якості продукції і рівня сервісу	4	0,2	0,8
Зв'язки з громадськістю (відкриття спортивних майданчиків, надання допомоги навчальним закладам міста, організація театральних вистав для жителів міста тощо)	5	0,2	1
Всього		1	0,7
Технологічні (T)			
Наявність науково-технічних досягнень	4	0,2	0,8
Високий рівень бар'єрів входу в галузь, недостатня кількість інвестування	-2	0,2	-0,4
Наявність товарів-замінників: потяги на магнітній подушці та пластикові труби	-1	0,1	-0,1
Покращення сировинного забезпечення та ресурсного потенціалу регіону	4	0,3	1,2
Наявність інноваційного потенціалу	3	0,2	0,6
Всього		1	2,1
Примітка: фактори оцінюються в діапазоні від +5 до -5, де +5 – найвища оцінка, а -5 – найнижча оцінка			

Позитивний вплив формується в наслідок активної громадської діяльності підприємства, його інноваційного потенціалу та вигідного географічного положення. На рисунку 2.6 представлена візуалізація результатів розрахунків, що наведені в таблиці 2.3, що дає можливість оцінити вплив факторів на діяльність АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод».

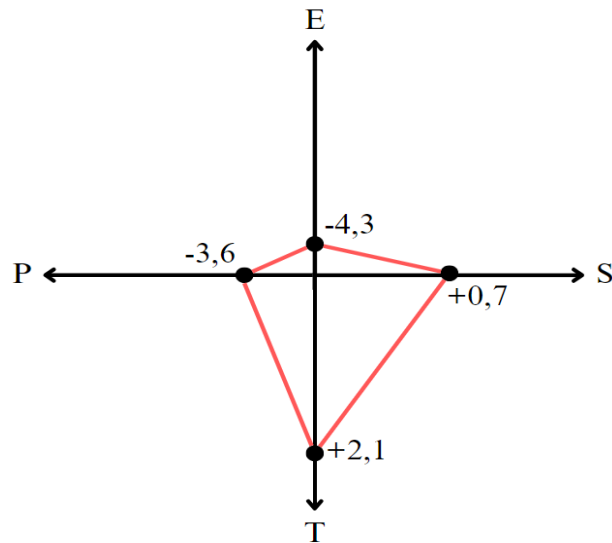


Рисунок 2.6 – Візуалізація PEST-аналізу АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод»

Наступним інструментом є оцінка конкурентного середовища за допомогою SWOT-аналізу (S – Strengths – сильні сторони; W – Weaknesses – слабкі сторони; O – Opportunities – можливості; T – Threats – загрози). Розглянемо більш детально складові SWOT-аналізу [2]:

а) сильні сторони – позитивні характеристики суб'єкта, об'єкта підприємництва (кваліфікація, досвід, традиції, вигідні партнери, ефективна технологія, інвестор, «ноу-хау», винахід, патент, ліцензія), які можуть створити перспективні умови для успіху;

б) слабкі сторони – характеристики, які за певних умов можуть ускладнити підприємницьку діяльність, створити загрозу успіху, підвищити ризики. Серед них можуть бути: низька кваліфікація, нестабільність,

відсутність досвіду, традицій, дисципліни, технологій, недостатня технічна оснащеність, нестача фінансів, капіталу, нерегульованість юридичних питань;

в) можливості – спеціальні, властиві даному підприємству характеристики, які можуть забезпечити гарантований успіх;

г) загрози – чинники, які за певних умов можуть повністю унеможливити підприємницьку діяльність. Наприклад, поширення хвороб, проти яких немає ефективного засобу, нерегульованість юридичних питань, ненадійні партнери, вхід на ринок потужного конкурента, орієнтація на товар, що має тимчасовий попит тощо.

Методологія SWOT-аналізу припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а далі – установлення ланцюжків зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формування стратегії організації [2].

SWOT-аналіз діяльності АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» представлено у таблиці 2.4.

Проведене дослідження доводить, що найбільш перспективними напрямками є розвиток АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» для досягнення таких стратегічних цілей: 1) освоєння нових напрямків експорту; 2) розробка рекламних проєктів для залучення нових клієнтів та інвесторів; 3) удосконалення основних фондів; 4) мінімізація браку; 5) детальний аналіз конкурентів; 6) пошук постачальників з нижчими цінами.

Наступним є аналіз п'яти конкурентних сил Портера для АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ», яке спеціалізується на виробництві сталевих електрозварних труб, виготовлених методом дугового зварювання під шаром флюсу, труб, зварених методом індукційного зварювання струмами високої частоти для магістральних газонафтопроводів, а також труб загального призначення для застосування в інших промислових галузях (рисунок 2.7).

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу діяльності АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод»

	<p>Можливості (O – Opportuninies):</p> <ul style="list-style-type: none"> - розширення експорту; - модернізація основних фондів; - залучення інвесторів у галузь; 	<p>Загрози (T – Treats):</p> <ul style="list-style-type: none"> - збільшення рівня внутрішньогалузевої конкуренції; - падіння цін на продукцію на світових ринках; - недостатня кількість інвестицій в галузь; - зростання цін на енергоносії; - збільшення імпорту аналогічної продукції; - наявність товарів-замінників; - продовження військових дій на території України
<p>Сильні сторони (S – Strengths):</p> <ul style="list-style-type: none"> - відповідність продукції міжнародним стандартам; - різноманіття асортименту продукції; - вигідне географічне положення, завдяки якому підприємство має велике сировинне забезпечення та спрощений процес доставки; - якісне навчання персоналу; - автоматизація виробництва; - наявність науково-технічних розробок для організації виробництва по глибокій і комплексній переробці сировини; - наявність великих виробничих потужностей; - порівняно низька кінцева вартість виробів; 	<p>SO</p> <ul style="list-style-type: none"> - освоєння нових напрямків експорту; - розробка рекламних проєктів для залучення нових клієнтів та інвесторів; - удосконалення основних фондів з допомогою науково-технічних розробок 	<p>ST</p> <ul style="list-style-type: none"> - участь у зборах коштів на допомогу армії, колаборації з відомими фондами що в результаті продемонструє соціальну відповідальність підприємства та допоможе покращити репутацію; - розробка та впровадження програм виробництва товарів-замінників на власному підприємстві;
<p>Слабкі сторони (W – Weaknses):</p> <ul style="list-style-type: none"> - залежність від постачальників; - існування браку в процесі виробництва; - висока ймовірність відключення електроенергії через ракетні обстріли; - високий ступінь зносу основних фондів, у т. ч. машин і устаткування, будівельних конструкцій, виробничих будівель і споруд; 	<p>WO</p> <ul style="list-style-type: none"> - мінімізація браку; - скорочення витрат підприємства; - аналіз можливості експорту зношеного обладнання; 	<p>WT</p> <ul style="list-style-type: none"> - моніторинг подій на світовому ринку; - детальний аналіз конкурентів; - пошук постачальників з нижчими цінами

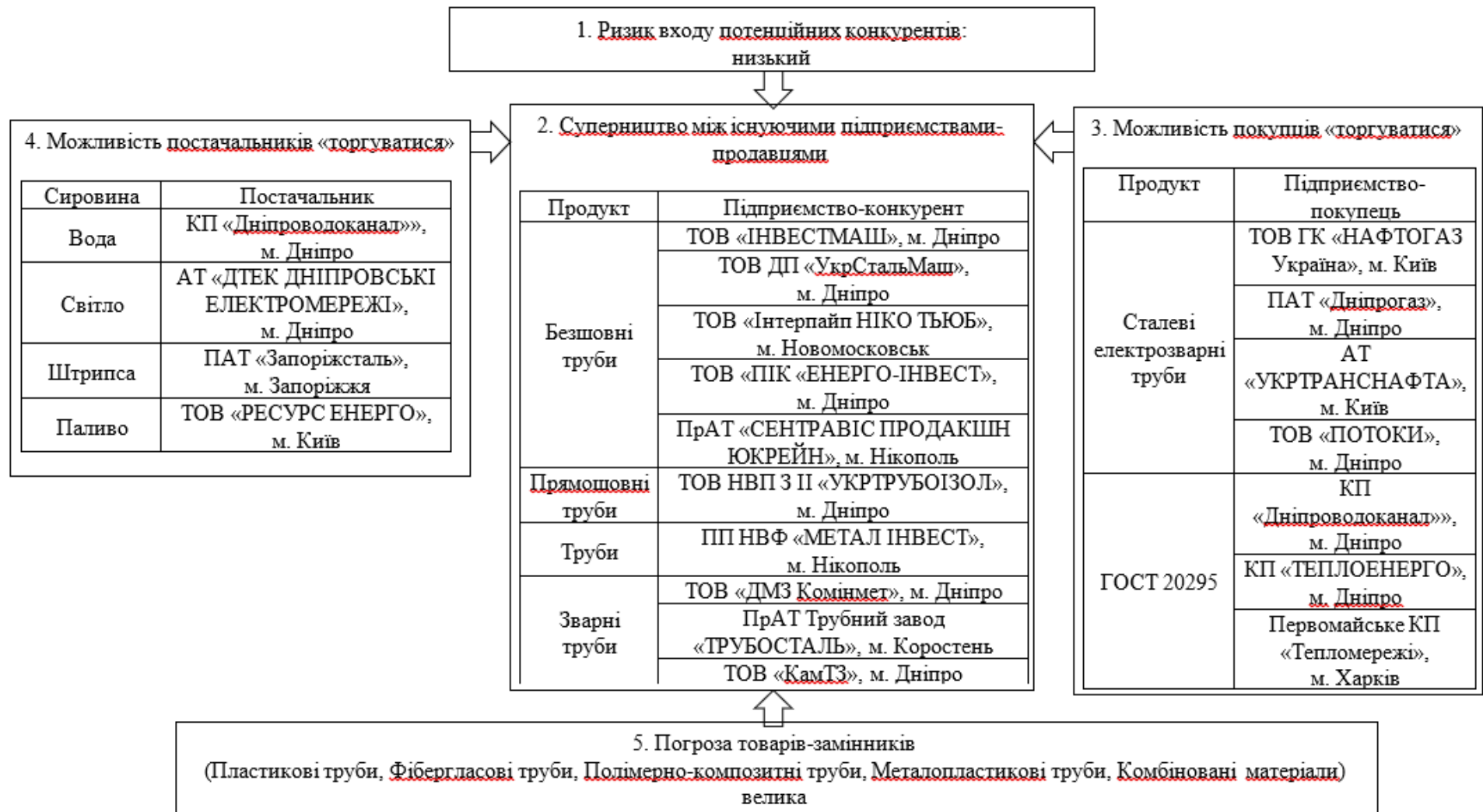


Рисунок 2.7 – Модель п'яти конкурентних сил Портера для АТ «ІНТЕРПАЙП НТМЗ»

Аналіз факторів, наведених в моделі п'яти конкурентних сил Портера доводить, що через складність виробництва вхід потенційних конкурентів є низьким. Другою силою виступає суперництво між існуючими підприємствами-продавцями. Було виділено чотири види продукції, за якими існує дев'ять сильних конкурентів, найбільшу загрозу несуть собою ТОВ НВП З П «УКРТРУБОІЗОЛ» та ТОВ «ІНВЕСТМАШ». Третя сила – можливість покупців торгуватися. Саме підприємство наголошує на тому, що продукція підходить для невеликого діапазону споживачів, тому, було виділено сім підприємств-покупців, що зможуть торгуватися з розглянутим підприємством під час купівлі товару. Четверта сила – можливість постачальників торгуватися. Робота підприємства напряму залежить від наявності води, світла, палива та штрипса (сировини для виготовлення товару), тому постачальники можуть торгуватися та ставити ту ціну, яку вважають необхідною. П'ятою силою виступає погроза товарів-замінників. Таких товарів є багато, через що погроза висока, проте, їх якість може бути набагато гіршою та не задовольняти потреби споживача, наприклад, газонафтопроводів.

Наступним методом оцінки конкурентного оточення є аналіз конкурентоспроможності підприємства, заснований на порівнянні за певними факторами обраного підприємства та основними конкурентами, що допоможе виявити слабкі місця та знайти шляхи їх удосконалення.

У таблиці 2.5 представлено оцінку конкурентоспроможності АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» у порівнянні з ТОВ «ІНВЕСТМАШ» та ТОВ НВП З П «УКРТРУБОІЗОЛ».

Спираючись на результати таблиці 3.1 можна зробити висновок, що на даний момент АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» має найбільшу оцінку, а саме 9,5 через дотримання ГОСТ, наявність необхідних сертифікатів, достатньо високу якість продукції, стійкість товару до корозії, сучасне обладнання та високу кваліфікацію персоналу. Основні конкуренти ТОВ «ІНВЕСТМАШ» та ТОВ НВП З П «УКРТРУБОІЗОЛ» достатньо сильно

відстають від розглянутого підприємства, маючи оцінки 5,77 та 5,29 відповідно.

Таблиця 2.5 – Оцінка конкурентоспроможності АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» у порівнянні з ТОВ «ІНВЕСТМАШ» та ТОВ НВП З П «УКРТРУБОІЗОЛ»

Фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»		ТОВ «ІНВЕСТМАШ»		ТОВ НВП З П «УКРТРУБОІЗОЛ»	
		Оцінка	Зведена	Оцінка	Зведена	Оцінка	Зведена
Дотримання ГОСТ	0,11	10	1,1	9	0,99	6	0,66
Сертифікація	0,13	10	1,3	8	1,04	5	0,65
Якість продукції	0,03	10	0,3	5	0,15	4	0,12
Асортимент товару	0,02	8	0,16	4	0,08	8	0,16
Стійкість до корозії	0,03	10	0,3	6	0,18	6	0,18
Технологічна компетентність	0,07	9	0,63	6	0,42	5	0,35
Сучасне обладнання	0,15	10	1,5	5	0,75	6	0,9
Логістика поставки	0,1	9	0,9	4	0,4	3	0,3
Екологічна політика	0,06	8	0,48	5	0,3	4	0,24
Партнерство	0,07	8	0,56	4	0,28	6	0,42
Кваліфікація персоналу	0,12	10	1,2	5	0,6	7	0,84
Соціальна відповідальність	0,03	9	0,27	6	0,18	5	0,15
Бренд і репутація	0,08	10	0,8	5	0,4	4	0,32
Всього	1	9,5		5,77		5,29	
Примітка: оцінка обирається в діапазоні від 1 до 10, де 10 –відповідає а, 1 – не відповідає обраному фактору							

Не дивлячись на перевагу обраного підприємства над конкурентами, для того, аби в майбутньому не втратити лідерської позиції, підприємству необхідно покращити технологічну компетентність, логістику та поставки, шукати нових партнерів та більше уваги приділити екологічній політиці. На рисунку 2.8 представлений розподіл ринку між АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» та основними конкурентами.

На даний момент лідером ринку є АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ», займаючи 46%; на другому місці й основу загрозу несе ТОВ «ІНВЕСТМАШ», займаючи

28%, а ТОВ НВП З П «УКРТРУБОІЗОЛ» займає 26%.

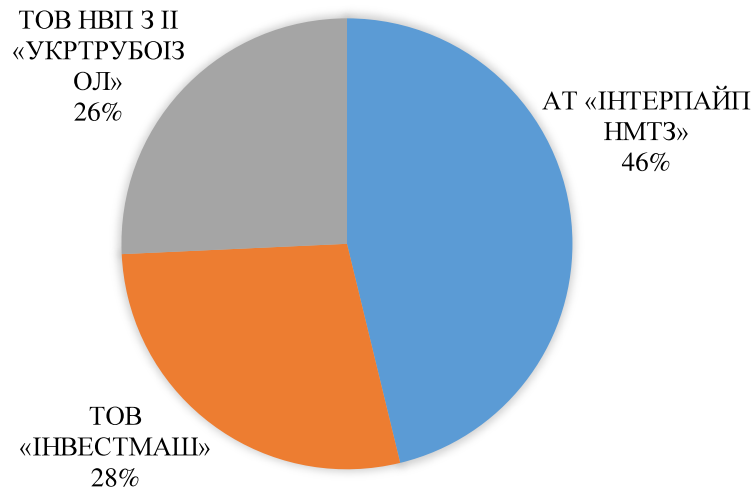


Рисунок 2.8 – Розподіл ринку зварних труб між АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» та основними конкурентами

Наступний блок аналізу конкурентоспроможності зосередимо на дослідженні факторів внутрішнього впливу, на першому місці серед яких – матриця БКГ.

Основним видом діяльності АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» є виробництво та реалізація сталевих електрозварних труб. Основними видами продукції є: труби нафтопровідні середнього діаметру, труби та профілі вуглецеві малого діаметру. Окрім виробництва підприємство здійснює послуги з нанесення ізоляційного антикорозійного покриття [23].

АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» є провідним підприємством України за обсягом постачань сталевих електрозварних труб. Перспективність виробництва труб підприємства полягає у їх широкому вжитку – для будівництва магістральних нафтогазопроводів, паропроводів, водопроводів, різноманітних будівельних металоконструкцій, використання у хімічній, харчовій та машинобудівних промисловостях. А виробництво труб з полімерним покриттям є одним з найважливіших складових ресурсозбереження економіки України. З огляду на функціональне

призначення технологічний процес виробництва продукції підприємства залежить від сезонних змін, а обсяг виробництва залежить від кон'юнктури ринку [23].

У таблиці 2.6 наведені дані обсягу реалізації продукції та частки ринку, що належать АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» і його основному конкуренту ТОВ «ІНВЕСТМАШ» за основними видами продукції.

Таблиця 2.6 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ для основних видів продукції АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод»

	Вид продукції	Обсяг реалізації продукції за роками, тис. грн.					Частка ринку у 2023 р, %	
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	АТ «ІНТЕР-ПАЙП НМТЗ»	ТОВ «ІНВЕСТ-МАШ»
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Труби нафтопровідні середнього діаметру	466478	597958	756940	298467	711485	35	19
2.	Труби нафтопровідні середнього діаметру з ізоляційним покриттям	453522	582042	759060	261940	624412	30	20
3.	Труби та профілі вуглецеві малого діаметру	508511	548104	742488	217870	519358	8	11
4.	Полімерне покриття труб, вироблених іншими підприємствами	361591	412150	622512	142130	338809	13	10
5.	Труби великого діаметру з вуглецевих і низьколегованих марок сталі	168370	229396	412645	94379	224980	14	9
6.	Посуд емальований	91630	215604	432367	85621	204103	2	7

Кінець таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7.	Колісна заготівка	10828	110569	145683	60371	143912	39	16
	Всього	2060930	2695823	3871695	1160778	2767060	-	-

Результати матриці БКГ наведені на рисунку 2.9.

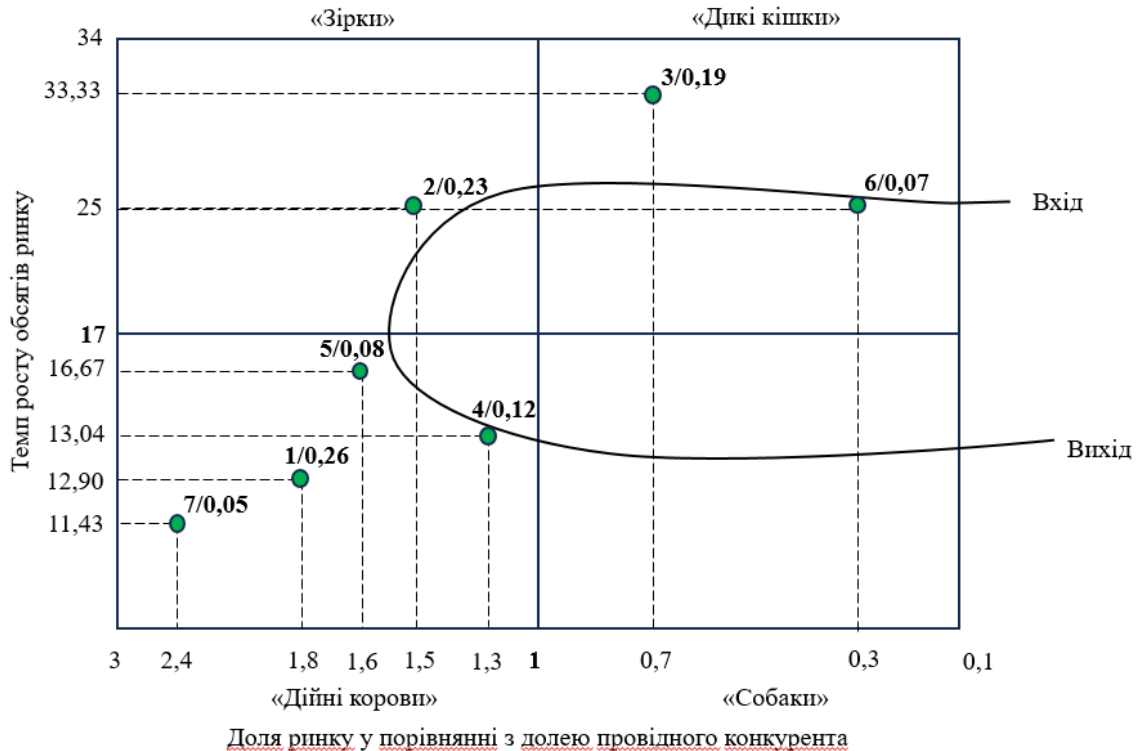


Рисунок 2.9 – Матриця БКГ для основних видів продукції АТ

«ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод»,

Примітка: 1 – труби нафтопровідні середнього діаметру, 2 – труби нафтопровідні середнього діаметру з ізоляційним покриттям, 3 – труби та профілі вуглецеві малого діаметру, 4 – полімерне покриття труб, вироблених іншими підприємствами, 5 – труби великого діаметру з вуглецевих і низьколегованих марок сталі, 6 – посуд емальований, 7 – колісна заготівка

В таблиці 2.7 наведені стратегічні рекомендації щодо подальшого виробництва, просування та рекламування основних видів продукції підприємства. В АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» виділено сім основних видів продукції, для яких було побудовано матрицю БКГ. Дана матриця є збалансованою, оскільки присутня значна кількість асортиментних

груп у сегменті «дійні корови».

Таблиця 2.7 – Стратегічні рекомендації щодо подальшого виробництва, просування та рекламування основних видів продукції АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод»

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	3 – труби та профілі вуглецеві малого діаметру, 6 – посуд емальований	Новий товар, недосліджений попит. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, ознайомча реклама
«Зірки»	2 – труби нафтопровідні середнього діаметру з ізоляційним покриттям	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимальному рівні, широке розповсюдження, модифікування
«Дійні корови»	1 – труби нафтопровідні середнього діаметру, 4 – полімерне покриття труб, вироблених іншими підприємствами, 5 – труби великого діаметру з вуглецевих і низьколегованих марок сталі, 7 - колісна заготівка	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінкові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	-	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат

При цьому наявні два види нових товарів (СЗГ 3 – труби та профілі вуглецеві малого діаметру та 6 – посуд емальований); один товар-лідер на ринку під номером СЗГ 2 – труби нафтопровідні середнього діаметру з ізоляційним покриттям; чотири товари у стадії зрілості, номери СЗГ 1 – труби

нафтопровідні середнього діаметру, 4 – полімерне покриття труб, вироблених іншими підприємствами, 5 – труби великого діаметру з вуглецевих і низьколегованих марок сталі та 7 – колісна заготівка, і жодного нежиттєздатного товару. Буде доцільно використати стратегію підтримування та підсилювання з акцентом на просуванні та використанні нагадувальної реклами, що дозволить покупцям не забути про наявність певних тварів, а також будуть купувати і нові товари.

Особливе значення має дослідження та оцінювання конкурентоспроможності продукції, яку виробляє АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Вихідні дані для оцінювання конкурентоспроможності продукції, яку виробляє АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод»

Продукт	Показник	Стійкість до корозії	Термін служби	Якість матеріалу	Стійкість до високих температур	Собівартість одного виробу, грн	Ціна виробу, грн/т
1	2	3	4	5	6	7	8
Труби нафтопровідні середнього діаметру	Експертна оцінка	0,3	0,15	0,4	0,15	20983	39756
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	5	5	4		
	Загальні характеристики	Антико-разійне покриття	Більше 10-ти років	Високоякісна вуглецева сталь	від -29 до +121		
Труби нафтопровідні середнього діаметру з ізоляційним покриттям	Експертна оцінка	0,3	0,15	0,4	0,15	38602	40116
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	3	4	5	3		

Кінець таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
	Загальні характеристики	Ізоляційне покриття	Більше 5-ти років	Високоякісна вуглецева сталь	від -40 до +120		
Труби та профілі вуглецеві малого діаметру	Експертна оцінка	0,3	0,15	0,4	0,15	27514	31533
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	5	5	5		
	Загальні характеристики	Антико-разійне покриття	Більше 10-ти років	Високоякісна вуглецева сталь	від -29 до +540		

При цьому необхідно враховувати, що за нормативними параметрами груповий показник дорівнює одиниці. Дані, отримані за допомогою методу експертних оцінок, наведено у балах від одиниці до п'яти. Значущість показника підвищується. Розрахунки рівня конкурентоспроможності продукції наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Розрахунки рівня конкурентоспроможності продукції АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод»

Показник	Труби та профілі вуглецеві малого діаметру - базова продукція, труби нафтопровідні середнього діаметру - порівнювальна продукція
Груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками	0,970
Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками	0,962
Показник конкурентоспроможності	1,009
Показник	Труби та профілі вуглецеві малого діаметру - базова продукція, труби нафтопровідні середнього діаметру з ізоляційним покриттям - порівнювальна продукція
Груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками	0,835
Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками	1,785
Показник конкурентоспроможності	0,468

Першою парою для порівняння були труби та профілі вуглецеві малого діаметру, які були прийняті за базову продукцію, та труби нафтопровідні середнього діаметру, що є порівнювальною продукцією. Інтегрований коефіцієнт дорівнює 1, що свідчить про те, що ці два продукти є схожими за критеріями, проте, різні за призначенням. Другою парою для порівняння були труби та профілі вуглецеві малого діаметру, які були прийняті за базову продукцію, та труби нафтопровідні середнього діаметру з ізоляційним покриттям, що є порівнювальною продукцією. Інтегрований коефіцієнт дорівнює 0,47, що є меншим за 1, отже можна зробити висновок що порівнювальний продукт є гіршим за базовий. Це пов'язано зі специфікою покриття труби ізоляційним покриттям, яке має бути стійким до корозії.

Останнім інструментом оцінювання конкурентоспроможності є метод, заснований на ефективності (таблиця 2.10). Розрахунки виконані за даними, наведеними у Балансі (Звіт про фінансовий стан) та Звіті про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) [28].

Отже загальна оцінка конкурентоспроможності складає 14,3, що трохи менше 15, через що можемо дійти висновку що рівень конкурентоспроможності знаходиться на високому рівні. Такий високий показник було отримано через ефективність виробничої діяльності організації (ЕО) – 15 балів, фінансове положення організації (ФО) – 15 балів, ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) – 12,1 бал та конкурентоспроможність продукції (КСП) – 15 балів. Відтак, можна констатувати, що підприємство змогло подолати кризу Covid-19 та адаптуватися до військових дій в Україні.

Відтак, здійснивши всебічний аналіз факторів конкурентоспроможності, які впливають на діяльність АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод», проведемо аналіз економічних показників, результати якого є підґрунтям прийняття рішень щодо впровадження інноваційного проєкту.

Таблиця 2.10 – Оцінка конкурентоспроможності АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» за методом ефективності

Критерії та показники	Формула за звітністю	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Бал
$KCO = 0,15*EO + 0,29*\Phi O + 0,23*E3 + 0,33*КСП$		14,3			
1. Ефективність виробничої діяльності організації (EO)		15			
$EO = 0,31*B + 0,19*\Phi + 0,4*РП + 0,1*ПП$					
1.1. Витрати на одиницю продукції (B)	$\Phi.2.2050/\Phi.2.2000$	0,895	0,871	0,820	15
1.2. Фондовіддача (Φ)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1010$	2,370	1,364	4,235	15
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2050$	-6,82	-37,78	6,18	15
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	3608,76	510,46	1079,20	15
2. Фінансове положення організації (ΦO)		15			
$\Phi O = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО$					
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$	0,337	0,216	0,224	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\frac{\Phi.1.\sum (1495)}{\Phi.1.(1510+1500+1515+1695)}$	0,520	0,279	0,291	15
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165)/\Phi.1.1695$	0,193	0,053	0,099	15
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1195$	2,001	0,612	1,038	15
3. Ефективність збуту та просування продукції (E3)		12,1			
$E3 = 0,37*РПР + 0,29*КЗ + 0,21*ЗП + 0,13*КР$					
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)/\Phi.2.2000$	0,054	0,112	0,157	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\Phi.1.(1103+1104)/\Phi.2.2000$	0,00001	0,004	0,017	5
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,81	0,81	0,84	15
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150/\Phi.2.2000$	0,031	0,120	0,014	15
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)		15			
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	-	-	-	15

2.4 Аналіз фінансово-економічних показників підприємства

Аналіз фінансово-господарських показників діяльності АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» наведений в таблиці 2.11.

Аналізуючи розрахунки, відмітимо, що протягом 2023 р. відбулося зростання виручки від реалізації на 1606282 тис. грн., або на 138,38%. При цьому відбулося зростання більшості показників, серед яких ми можемо виокремити такі: по-перше, вартість оборотних коштів збільшилися на 769399 тис. грн., або 40,59%; по-друге, зросла вартість всіх активів на 571632 тис. грн., або на 20,81%; по-третє, вартість власного і залученого капіталів зросли відповідно на 25,53% та 19,51%. Негативним фактором є скорочення основних виробничих фондів на -23,24% через планову амортизацію та списання застарілого обладнання.

Більшість показників ділової активності також покращилося. Так, продуктивність праці зросла на 568,74 тис. грн / чел., або на 111,42%, що позитивно характеризує ефективність використання персоналу, тобто при зростанні виручки від реалізації відбувається зростання чисельності працівників. При скороченні вартості необоротних коштів і зростанні виручки від реалізації відбувається зростання фондівіддачі на 2,871 грн. / грн., або на 210,54%. Збільшення виручки від реалізації позитивно вплинуло на зростання коефіцієнта оборотності на 0,426 обороту або 69,55%. Збільшення чистого прибутку на 522365 тис. грн., або на 136,73% позитивно вплинуло на усі показники ефективності: рентабельність виробництва зросла на 18,14%, продукції – на 43,96%, власних активів – на 83,32%, залученого капіталу – на 23,19%.

На рисунку 2.10 наведено динаміку рентабельності основних показників діяльності підприємства, які яскраво демонструють покращення фінансово-економічного стану АТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». Відтак, бачимо, що у підприємства є потенціал покращення показників фінансово-господарської діяльності через впровадження проекту сталого розвитку.

Таблиця 2.11 – Аналіз фінансово-господарських показників АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» у 2020–2023 рр.

Найменування показників	Індекс	Од. виміру	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне (2023- 2022)	Темп зростання (2023/2022* 100- 100)
Виручка від реалізації продукції	Вр	тис. грн.	8848676	7863495	1160778	2767060	1606282	138,38
Вартість основних виробничих фондів	Фос	тис. грн	4008981	3317783	851126	653359	-197767	-23,24
Оборотні кошти	Фоб	тис. грн	15448489	14255220	1895323	2664722	769399	40,59
Собівартість реалізованої продукції	Sp	тис. грн.	6150875	7136969	1011286	2269493	1258207	124,42
Середня чисельність працівників	q	чол.	4090	2179	2274	2564	290	12,75
Річна продуктивність праці у вартісному вимірюванні	W	тис. грн / чол.	2163,49	3608,76	510,46	1079,20	568,74	111,42
Фондовіддача основних фондів	f	грн. / грн.	2,207	2,370	1,364	4,235	2,871	210,54
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Коб	обертів	0,573	0,552	0,612	1,038	0,426	69,55
Чистий прибуток	П	тис. грн.	22905	-486412	-382038	140327	522365	136,73
Рентабельність виробництва	Rв	%	0,12	-2,77	-13,91	4,23	18,14	-
Рентабельність продукції	Rп	%	0,37	-6,82	-37,78	6,18	43,96	-
Вартість всіх активів	A	тис. грн.	2198493	2857377	2746449	3318081	571632	20,81
Вартість власного капіталу	BK	тис. грн	485405	962860	592670	744008	151338	25,53
Вартість залученого капіталу	ЗК	тис. грн	1713088	1894517	2153779	2574073	420294	19,51
Рентабельність активів	Ra	%	1,04	-17,02	-13,91	4,229	18,14	-
Рентабельність власного капіталу	Rвк	%	4,72	-50,52	-64,46	18,861	83,32	-
Рентабельність залученого капіталу	Rзк	%	1,34	-25,67	-17,74	5,45	23,19	-

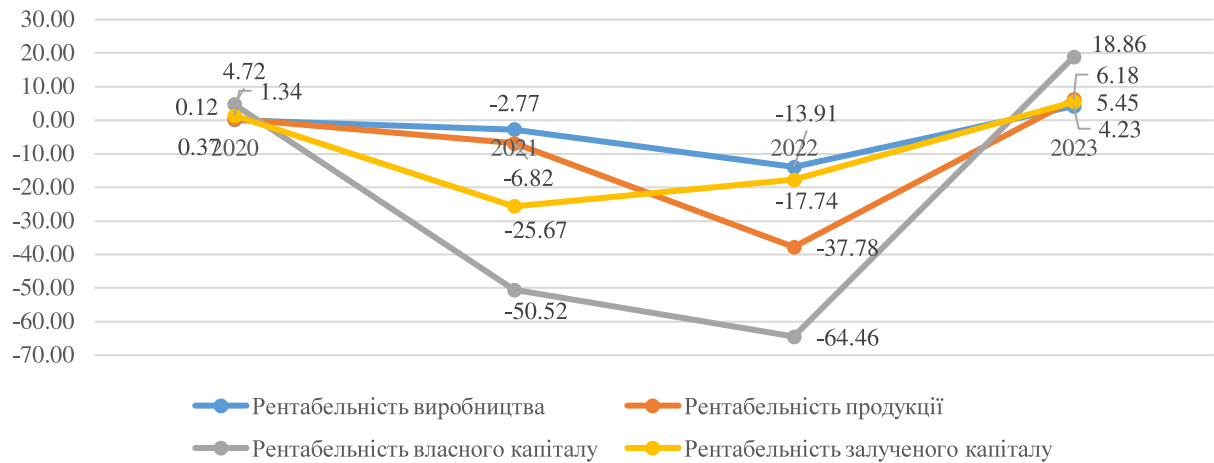


Рисунок 2.10 – Динаміка рентабельності показників діяльності АТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у 2020–2023 рр.

Підбиваючи підсумки до аналітичного розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо що, об'єктом дослідження є АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» – це багатoproфільне підприємство основним видом діяльності якого є виробництво сталевих труб, суцільнокатаних коліс, бандажів та залізничних вісей. АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» належить до холдингу «ІНТЕРПАЙП», котрий є найбільшим в Україні вертикально інтегрованим виробником сталевих заготовок, сталевих труб та залізничних коліс, вісей, колісних пар. Вертикальна інтеграція забезпечує контроль витрат та глобальні конкурентні переваги серед продуктів-аналогів та продуктивність на рівні світових лідерів галузі. Підприємство відомий гравець на міжнародному ринку сталевих труб, що поставляє трубну продукцію більш ніж в 60 країн світу та є світовим лідером та експортером залізничних коліс з присутністю в більш ніж 30 країнах світу та з часткою ринку в кожному важливому географічному регіоні. Основними напрямками збуту продукції підприємства є Європа, Україна, БВіСА, Америка.

Інноваційний розвиток України перебуває на низькому рівні як у глобальному, так і в європейському контексті. Це сповільнює економічний розвиток країни та потребує термінових реформ для покращення інноваційного клімату. У 2023 р. Україна посіла 55 місце серед 132 країн світу

за Глобальним інноваційним індексом.

АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» є вагомим і провідним підприємством на ринку безшовних труб і суцільнокатаних коліс і входить до Корпорації «Наукововиробнича інвестиційна група «Інтерпайп». Історія АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» складає вже більш ніж 100 років. Існуюча в АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» організаційна структура управління базується на централізації функціональних зв'язків, що забезпечує неперервну роботу товаровиробничих цехів.

PEST-аналіз зваженої оцінки політичних та економічних факторів мають негативний вплив та складають -3,6 та -4,3 відповідно. Це зумовлено насамперед військовими діями на території України, інфляцією та високим рівнем корупції. А фактори соціальні та технологічні навпаки мають позитивний вплив, зважені оцінки складають +0,7 та +2,1 відповідно.

SWOT-аналіз діяльності АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» довів, що найбільш перспективними напрямками є розвиток АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» для досягнення таких стратегічних цілей: 1) освоєння нових напрямків експорту; 2) розробка рекламних проєктів для залучення нових клієнтів та інвесторів; 3) удосконалення основних фондів; 4) мінімізація браку; 5) детальний аналіз конкурентів; 6) пошук постачальників з нижчими цінами.

Аналіз факторів, наведених в моделі п'яти конкурентних сил Портера доводить, що через складність виробництва вхід потенційних конкурентів є низьким. Було виділено чотири види продукції, за якими існує дев'ять сильних конкурентів, найбільшу загрозу несуть собою ТОВ НВП З П «УКРТРУБОІЗОЛ» та ТОВ «ІНВЕСТМАШ». На даний момент лідером ринку є АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ», займаючи 46%; на другому місці й основу загрозу несе ТОВ «ІНВЕСТМАШ», займаючи 28%, а ТОВ НВП З П «УКРТРУБОІЗОЛ» займає 26%.

Оцінювання конкурентоспроможності за методом, заснованим на

ефективності доводить, що загальна оцінка конкурентоспроможності складає 14,3, що трохи менше 15, через що можемо дійти висновку що рівень конкурентоспроможності знаходиться на високому рівні.

Аналіз фінансово-господарських показників діяльності АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» довів, що протягом 2023 р. відбулося зростання виручки від реалізації на 1606282 тис. грн., або на 138,38%. При цьому відбулося зростання більшості показників, серед яких ми можемо виокремити такі: по-перше, вартість оборотних коштів збільшилися на 769399 тис. грн., або 40,59%; по-друге, зросла вартість всіх активів на 571632 тис. грн., або на 20,81%; по-третє, вартість власного і залученого капіталів зросли відповідно на 25,53% та 19,51%. Негативним фактором є скорочення основних виробничих фондів на -23,24% через планову амортизацію та списання застарілого обладнання.

Більшість показників ділової активності також покращилося. Так, продуктивність праці зросла на 568,74 тис. грн / чол., або на 111,42%, що позитивно характеризує ефективність використання персоналу, тобто при зростанні виручки від реалізації відбувається зростання чисельності працівників. При скороченні вартості необоротних коштів і зростанні виручки від реалізації відбувається зростання фондівіддачі на 2,871 грн. / грн., або на 210,54%. Збільшення виручки від реалізації позитивно вплинуло на зростання коефіцієнта оборотності на 0,426 обороту або 69,55%. Збільшення чистого прибутку на 522365 тис. грн., або на 136,73% позитивно вплинуло на усі показники ефективності: рентабельність виробництва зросла на 18,14%, продукції – на 43,96%, власних активів – на 83,32%, залученого капіталу – на 23,19%.

3 ОБҐРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ БЕЗВІДХОДНОГО ВИРОБНИЦТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Обґрунтування необхідності впровадження безвідходного виробництва у АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод»

Трубна промисловість є частиною металургійного комплексу України та історично однією з найважливіших галузей промисловості. Одним з ключових факторів успіху на ринку металургійних виробів є активна інноваційна діяльність, що має вирішальний вплив на якість продукції підприємства та ефективність виробництва. Отже питання впровадження системи безвідходного виробництва є досить актуальними та одними з основних тенденцій інноваційної діяльності на світовому ринку труб.

На сьогодні трубні підприємства України випускають до 2,5 млн. т труб на рік, мають досить високий рівень зносу основних фондів (близько 60%) і порівняно (з провідними світовими виробниками) низький технічний рівень обладнання. Маючи потужність понад 5 млн. т труб на рік, металургійні трубні підприємства завантажені від 30 до 60%, що свідчить про можливість збільшення навантаження на виробництво за рахунок розширення інноваційної діяльності підприємств.

Зважаючи на значне відставання української промисловості від промисловості високорозвинених держав, національні підприємства – виробники труб орієнтуються в першу чергу на покращення фінансових показників роботи, ефективного розширення виробництва, підвищення якості продукції з метою посилення конкурентних позицій на ринку. І хоча українські трубні заводи почали перейматись енерго- та ресурсозберігаючими технологіями, а також

прикладати більше зусиль до покращення експлуатаційної якості продукції, такі нововведення зумовлені спрямованістю на зниження витрат, а не на мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Промислові підприємства як основні забруднювачі довкілля

Запропоноване нами інноваційне рішення щодо впровадження безвідходного виробництва забезпечує сталий розвиток, оскільки у багатьох розвинених країнах переробка відходів – це успішний бізнес, в основі якого поняття про те, що сміття – унікальний ресурс.

При виробництві труб виникає декілька видів відходів (рисунок 3.2).

Запропоноване до впровадження інноваційне рішення передбачає розробку технології утилізації та переробки відходів АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» для забезпечення сталого розвитку.

Пакувальна стрічка є фактично новою сталевую стрічкою і її можна використовувати як заготовку для виготовлення металевої меблевої фурнітури (кутники, накладки, петлі, підвіски тощо) за технологією холодного листового штампування. Фурнітуру надалі пропонується постачати на меблевій фабриці України.

Торцевий обріз – це нові, але гнуті сталеві смуги. Використовувати цей вид відходів можна як заготовку для виробів машинобудування. Буде підібрано номенклатуру деталей для виробів машинобудування, розкрій яких можливий із подібних листових заготовок. Такі заготовки зможуть використовувати ремонтні та ремонтно-будівельні майстерні, цехи та вагонобудівні компанії.



а) пакувальна стрічка



б) торцевий обріз



в) бічний обріз



г) грат

Рисунок 3.2 – Класифікація видів відходів під час виробництва зварних труб

Бічний обріз – це основний за обсягом вид відходів та найскладніший за технологією переробки. Пропонується переробляти їх у в'язальний дріт.

Грат – є специфічним матеріалом, оскільки є нерівною, вигнутою від термічних і механічних напруг стрічку. Ця особливість дозволяє використовувати грат як готовий матеріал для армування залізобетонних виробів

(плита огороження, парапетна плита, бордюр тощо).

Відтак, у наступних підрозділах кваліфікаційної роботи здійснимо впровадження, реалізацію та оцінку запропонованого інвестиційно-інноваційного проєкту.

3.2 Впровадження та реалізація інвестиційно-інноваційного проєкту

Розрахунок інвестицій, що необхідні підприємству для вдалої реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту, тис. грн.

Види робіт	Сума
1.Аналіз потреб ринку та конкурентів	3000
2.Розробка проєкту ділянки для організації виготовлення меблевої фурнітури	150
3.Підбір номенклатури деталей для виробів машинобудування, планування технології вироблення	150
4.Розробка проєкту ділянки для організації виробництва сталевих дротів із відходів	200
5.Облаштування приміщень та ремонтні роботи	40000
6.Закупівля необхідного обладнання та техніки	90000
7.Благоустрій території	20000
8.Відбір, найм та навчання працівників	5000
9.Розробка та впровадження рекламної кампанії	20000
10. Закупівля сировини і матеріалів	20000
11.Укладання контрактів з партнерами	8000
12.Реалізація переробленого товару	15000
13.Всього	221500

Календарний план розвитку і впровадження етапів інвестиційно-інноваційного проєкту представлений у таблиці 3.2. Проєкт буде реалізовуватись паралельно-послідовним засобом.

Таблиця 3.2 – Календарний план впровадження інвестиційно-інноваційного проекту

Етап	Січень 2025	Лютий 2025	Березень 2025	Квітень 2025	Травень 2025	Червень 2025	Липень 2025	Серпень 2025	Вересень 2025	Жовтень 2025	Листопад 2025	Грудень 2025	2026	2027	2028	2029	2030
1.Аналіз потреб ринку та конкурентів	X																
2.Розробка проекту ділянки для організації виготовлення меблевої фурнітури		X															
3.Підбір номенклатури деталей для виробів машинобудування, планування технології вироблення			X														
4.Розробка проекту ділянки для організації виробництва сталевго дроту із відходів				X													
5.Облаштування приміщень та ремонтні роботи					X												
6.Закупівля необхідного обладнання та техніки							X										
7.Благоустрій території								X									
8.Відбір, найм та навчання працівників								X									
9.Розробка та впровадження рекламної кампанії									X								
10. Закупівля сировини і матеріалів										X							
11.Укладання контрактів з партнерами												X					
12.Реалізація переробленого товару													X				

Третім етапом є розрахунок динаміки виручки від реалізації, що наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Запланований потік виручки від реалізації, собівартості реалізованої продукції та прибутку від операційної діяльності, що буде отримана в наслідок впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту, тис. грн

№	Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.
1.	Обсяг виробництва меблевої фурнітури, од	300000	400000	400000	400000	400000
2.	Обсяг виробництва деталей для виробів машинобудування, од	200000	300000	300000	300000	300000
3.	Обсяг виробництва сталевго дроту, 100 м	150000	250000	250000	250000	250000
4.	Ціна реалізації 1 од. меблевої фурнітури, грн	250	275	290	310	335
5.	Ціна реалізації 1 од. деталей для виробів машинобудування, грн	280	310	330	355	380
6.	Ціна реалізації 100 м сталевго дроту, грн	300	330	350	375	400
7.	Собівартість 1 од. меблевої фурнітури, грн	170	180	190	200	210
8.	Собівартість 1 од. деталей для виробів машинобудування, грн	200	210	220	230	240
9.	Собівартість 100 м сталевго дроту, грн	260	270	280	290	300
10.	Виручка від реалізації 1, тис. грн	75000	110000	116000	124000	134000
11.	Виручка від реалізації 2, тис. грн	56000	93000	99000	106500	114000
12.	Виручка від реалізації 3, тис. грн	45000	82500	87500	93750	100000
13.	Виручка від реалізації всього, тис. грн	176000	285500	302500	324250	348000
14.	Собівартість реалізованої продукції 1, тис. грн	51000	72000	76000	80000	84000
15.	Собівартість реалізованої продукції 2, тис. грн	40000	63000	66000	69000	72000
16.	Собівартість реалізованої продукції 3, тис. грн	39000	67500	70000	72500	75000
17.	Собівартість реалізованої продукції всього, тис. грн	130000	202500	212000	221500	231000
18.	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	46000	83000	90500	102750	117000
19.	Рентабельність продукції, %	35,4	41,0	42,7	46,4	50,6
20.	Рентабельність продаж, %	26,1	29,1	29,9	31,7	33,6

Розрахунок витрат, що мають місце при впровадженні проекту безвідходного виробництва наведені в таблиці 3.4. Додамо, що місячна заробітна плата працівників АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» складе 15000 грн. на місяць, а в даному проєкті буде залучено 150 осіб, що має значне соціальне значення.

Таблиця 3.4 – Заплановані витрати на виробництво, тис. грн

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.
Заробітна плата	26904	30940	34034	37438	41181
Нарахування на заробітну плату	5919	6807	7488	8236	9060
Повна собівартість (табл. 3.3, ряд. 17), тис.грн	130000	202500	212000	221500	231000
З повної собівартості					
постійні витрати (48%)	62400	62400	62400	62400	62400
змінні витрати (52%)	67600	140100	149600	159100	168600

Розрахунки показують, що АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» матеріалоємне, оскільки матеріальні витрати займають майже 90% усіх операційних витрат. При цьому підприємство є також і фондоємним, оскільки всю продукцію яку пропонується випускати за проєктом неможливо виробити без основних виробничих фондів. Отже, практика показує, що доцільно дотримуватися співвідношення постійних та змінних витрат як 48% на 52% відповідно.

У таблиці 3.5 наведено інвестиційні потреби та їх розподіл за джерелами формування. На кінець 2023 р. підприємством було зароблено 382038 тис. грн. [28]. Однак, на реалізацію інноваційного рішення щодо впровадження безвідходного виробництва може бути спрямовано 175722 тис. грн чистого прибутку, тому керівництво підприємства планує фінансувати проєкт частково за рахунок банківського кредиту та власних коштів за структурою, що наведена в таблиці 3.5. Кредитні кошти в сумі 45778 тис. грн будуть взяті в кредит у банку АТ «Райффайзен банк» [24] під 22% річних.

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

Засіб фінансування	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Вартість капіталу, %
Власний капітал	79	175722	24
Залучений капітал	21	45778	22
Всього (табл. 2, всього)	100	221500	23

У таблиці 3.6 наведено вихідні дані для складання інвестиційно-інноваційного проекту.

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для складання інвестиційно-інноваційного проекту

№	Показник	Значення
1	тривалість проекту, років	6
2	загальний обсяг інвестицій, тис. грн. (табл. 3.2)	221500
3	кінцева вартість основних коштів, %	8
4	питома вага власного капіталу у структурі фінансування, % (табл. 3.5)	79
5	вартість власного капіталу, % (табл. 3.5)	24
6	вартість залученого капіталу, % (табл. 3.5)	22
7	виручка від реалізації у перший рік, тис. грн. (табл. 3.3)	176000
8	постійні витрати у перший рік, тис. грн. (табл. 3.4)	62400
9	змінні витрати у перший рік, тис. грн. (табл. 3.4)	67600
10	оборотність дебіторської заборгованості, дні	168
11	оборотність кредиторської заборгованості, дні	76
12	оборотність товарно-матеріальних запасів, дні	133
13	термін служби обладнання, років	22
14	вартість обладнання, тис. грн. (табл. 3.2)	90000
15	вартість оборотних коштів, тис. грн.	20000

Графік обслуговування боргу наведений у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Графік обслуговування боргу, тис. грн.

Рік	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.	2031 р.
1. Початковий баланс	45778	41394	36046	29521	21560	11848
2. Річна виплата	14455	14455	14455	14455	14455	14455
3. Процентні платежі	10071	9107	7930	6495	4743	2607
4. Основна частина	4384	5348	6525	7961	9712	11848
5. Кінцевий баланс	41394	36046	29521	21560	11848	0

Другий рядок знаходиться із рівняння:

$$S = \frac{PMT}{(1+i)^1} + \frac{PMT}{(1+i)^2} + \dots + \frac{PMT}{(1+i)^n}, \quad (3.1)$$

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

PMT – невідомий розмір річної виплати, тис. грн.;

i – річна відсоткова ставка кредиту, тис. грн.;

n – кількість періодичних платежів, років проекту.

Відтак, PMT знаходимо за наступним рівнянням, використовуючи електронні таблиці EXCEL:

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

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

$$= \frac{45778}{\frac{1}{(1+0,22)^1} + \frac{1}{(1+0,22)^2} + \dots + \frac{1}{(1+0,22)^6}} = 14455 \text{ тис. грн.}$$

В рамках цього інвестиційно-інноваційного проекту приймається, що кредит обслуговується за амортизаційною схемою при річній виплаті. Це означає, що підприємство кожен рік повинно сплачувати одну і ту ж суму грошей, яка складається із виплати процентів і погашення основної частини боргу. Відсотки нараховуються виходячи із величини початкового на поточний рік балансу боргу на підставі процентної ставки (вартості кредиту). Разом з останнім платежем суму кредиту погашають.

На наступному етапі складемо прогноз прибутку за проектом (таблиця 3.8). Податок на прибуток приймається на рівні 18%. При цьому амортизація знаходиться, використовуючи метод прямопропорційного або лінійного розподілу, використовуючи (3.2):

$$A_p = \frac{F_{\text{перв}} * (1 - f_k)}{a} = (90000 * (1 - 0,08)) / 22 = 3764 \text{ тис. грн.} \quad (3.2)$$

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

$F_{\text{перв}}$ – вартість обладнання первісна, тис. грн. (табл.3.6, ряд. 14);

f_k – кінцева вартість основних коштів (обладнання), частка од. (табл.3.6, ряд. 3);

a – термін служби обладнання, років (табл. 3.6, ряд. 13).

Тобто протягом усього терміну реалізації проекту сума амортизаційних відрахувань повинна дорівнювати початковій вартості основних засобів за відрахуванням залишкової вартості із рівномірним розподілом за роками.

Таблиця 3.8 – Прогноз чистого прибутку, тис. грн

Рік	2026	2027	2028	2029	2030
1. Виручка	176000	285500	302500	324250	348000
2. Змінні витрати	67600	140100	149600	159100	168600
3. Постійні витрати без амортизації	27300	27300	27300	27300	27300
4. Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків	81100	118100	125600	137850	152100
5. Амортизація	3764	3764	3764	3764	3764
6. Прибуток до нарахування відсотків і податків	77336	114336	121836	134086	148336
7. Процентні платежі	9107	7930	6495	4743	2607
8. Прибуток до нарахування податку на прибуток	68229	106406	115341	129343	145729
9. Податок на прибуток	12281	19153	20761	23282	26231
10. Чистий прибуток	55948	87253	94580	106062	119498

Наступний етап передбачає складання прогнозу балансу інвестиційно-інноваційного проекту, який наведено у таблиці 3.9. При цьому заповнення балансу починається із статей пасиву:

1) величина власного капіталу дорівнює значенню власних коштів інвестованих у проект і є величиною незмінною;

2) сума нерозподіленого прибутку на кінець кожного року дорівнює

значенню нерозподіленого прибутку на початок року із додаванням суми прибутку отриманого протягом року;

Таблиця 3.9 – Прогноз балансу інвестиційного проєкту, тис. грн.

Стаття балансу	2026	2027	2028	2029	2030
АКТИВ					
1. Необоротні активи, початкова вартість	90000	86236	78708	67416	52360
2. Накопичена амортизація	3764	7528	11292	15056	18820
3. Необоротні активи, залишкова вартість	86236	78708	67416	52360	33540
4. Запаси	29793	43640	61130	61130	61130
5. Дебіторська заборгованість	51090	87682	95507	105518	116449
6. Додатковий рядок: активи без грошових коштів	167120	210030	224053	219008	211120
7. Додатковий рядок: сума грошових коштів та інвестиційних вкладень	84266	86380	43692	62826	85038
8. Грошові кошти	30166	35569	32129	33820	35539
9. Фінансові вкладення	54100	50810	11563	29006	49499
10. Оборотні активи, всього	165150	217702	200329	229474	262617
11. Активи, всього	251386	296410	267745	281834	296157
ПАСИВ	2026	2027	2028	2029	2030
12. Власний капітал	175722	175 722	175 722	175 722	175 722
13. Нерозподілений прибуток	16506	51501	27258	46530	67756
14. Довгострокові зобов'язання (кредити банків)	36046	29521	21560	11848	0
15. Кредиторська заборгованість	23112	39666	43205	47734	52679
16. Пасиви, всього	251386	296410	267745	281834	296157

3) довгострокові зобов'язання відображені у графіку обслуговування боргу;
 4) кредиторська заборгованість розраховується на підставі припущення щодо незмінності оборотності кредиторської заборгованості $T_{кз}$ (табл. 3.6, ряд. 11); для цього визначається коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за (3.3):

$$k_{кз} = \frac{365}{T_{кз}}, \quad (3.3)$$

де $k_{кз}$ – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, разів.

Після цього визначаємо розмір кредиторської заборгованості (КЗ) на кінець кожного періоду за :

$$КЗ = \frac{Вр}{К_{кз}} . \quad (3.4)$$

Статті активу заповнюються у такій послідовності:

5) дебіторська заборгованість розраховується аналогічно кредиторській заборгованості із використанням значення оборотності дебіторської заборгованості $T_{дз}$ (табл.3. 6, ряд. 10) за:

$$К_{дз} = \frac{365}{T_{дз}} , \quad (3.5)$$

де $К_{дз}$ – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів;

6) товарно-матеріальні запаси знаходяться аналогічно із використанням значення коефіцієнта оборотності товарно-матеріальних запасів $T_{тмз}$ (табл. 3.6, ряд. 12) за:

$$К_{тмз} = \frac{365}{T_{тмз}} , \quad (3.6)$$

$К_{тмз}$ – коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів, разів;

7) стаття необоротні активи враховує початкову вартість обладнання, амортизацію та залишкову вартість, яка стає початковою кожного наступного року;

8) останніми оцінюються грошові кошти. Оскільки сума статей активу дорівнює сумі статей пасиву, поміж активних статей невідомим залишається лише значення грошових коштів проєкту, тому:

а) спочатку визначають сумарне значення активів без грошових коштів (оформлюється додатковим рядком у таблиці 3.9) (табл. 3.9, ряд. 6);

б) потім розраховують суму грошових коштів разом з інвестиційними вкладеннями (оформлюється додатковим рядком у таблиці 3.9) (табл. 3.9, ряд. 7);

в) величина грошових коштів повинна бути, по-перше, позитивною, по-друге, не перевищувати 15% валюти балансу; у даному випадку нами

запропоновано до розрахунку прийняти величину грошових коштів у розмірі 12% валюти балансу.

г) надлишок грошових коштів пропонуємо вкладати у фінансові інвестиції (акції та облігації) інших суб'єктів підприємницької діяльності та держави (табл. 3.9, ряд. 9).

Через зменшення суми амортизації та суми сплачуваних відсотків валюта балансу також поступово скорочується, однак при цьому спостерігається зростання накопиченого прибутку, що підтверджується розрахунками ефективності інвестиційного проекту.

На наступному етапі складемо прогноз грошових потоків інвестиційно-інноваційного проекту, який наведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Прогноз грошових потоків інвестиційно-інноваційного проекту, тис. грн.

Рік	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.
1. Чистий прибуток (табл. 3.9, ряд. 13)	55948	87253	94580	106062	119498
2. Амортизація (табл. 3.8, ряд. 5)	3764	3764	3764	3764	3764
3. Вивільнення обігових коштів (табл. 3.6, ряд. 15)					20000
4. Залишкова вартість необоротних активів					7192
5. Сума надходжень	59712	91017	98344	109826	150454
5. Сума надходжень (ряд. 1 + ряд 2 + ряд. 3 + ряд. 4)	5348	6525	7961	9712	11848
6. Сплата основної частини боргу (табл. 3.7, ряд. 4)	0	36592	7825	10011	10931
7. Зміна дебіторської заборгованості (табл. 3.9, ряд. 5)	0	13847	17490	0	0
8. Зміна товарно-матеріальних запасів (табл. 3.9, ряд. 4)	0	16554	3539	4529	4945
9. Зміна кредиторської заборгованості (табл. 3.9, ряд. 15)	54364	50607	68607	94632	132620

При цьому потрібно врахувати, що залишкова вартість основних засобів розраховується за (3.7):

$$F_{\text{зал}} = F_{\text{перв}} - A_p * a, \quad (3.7)$$

де $F_{\text{зал}}$ – залишкова вартість основних засобів, тис. грн.

$F_{\text{перв}}$ – вартість обладнання первісна, тис. грн. (табл. 6, ряд. 14);

A_p – річна сума амортизаційних відрахувань, тис. грн.;

a – термін служби обладнання, років (табл. 6, ряд. 13).

Відтак, завершальним етапом впровадження і реалізації будь-якого проекту є оцінка його ефективності, що буде розглянуто в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

3.3 Оцінка ефективності проекту впровадження безвідходної технології в АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод»

Оцінка ефективності інвестиційно-інноваційного проекту здійснюється за трьома показниками.

Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV) здійснюється за (3.8):

$$NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}, \quad (3.8)$$

де INV – обсяг власних інвестицій (власних коштів), тис. грн. (табл 3.5);

CF_1, CF_2, \dots, CF_n – грошові потоки (чистий грошовий потік), тис. грн. (табл. 3.10, ряд. 10);

$r = r_E$ – вартість власного капіталу, частки од. (табл. 3.5).

Відтак,

$$\begin{aligned} NPV &= -175722 + \frac{54364}{(1+0,24)^1} + \frac{50607}{(1+0,24)^2} + \frac{68607}{(1+0,24)^3} + \frac{94632}{(1+0,24)^4} + \frac{132620}{(1+0,24)^5} \\ &= 521936 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

У нашому випадку, при вартості власного капіталу 24%, розміру власних коштів 175722 тис. грн і чистих грошових потоках, що наведені у таблиці 3.10,

розмір NPV складає 521936 тис. грн. Отриманий показник більше нуля, тому проєкт може бути рекомендований керівництву до впровадження.

Другий показник – внутрішня норма прибутковості (доходності, рентабельності) (IRR) розраховується за :

$$\sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1+IRR)^j} = INV_E . \quad (3.9)$$

За визначенням IRR – це таке значення дисконту, за яким сучасна вартість інвестицій дорівнює сучасному значенню потоку грошових коштів, що отриманні через вкладання інвестицій; або значення показника дисконту, за яким забезпечується нульове значення чистого поточного значення інвестиційних вкладень.

Економічний ценз IRR полягає у тому, що це така норма доходності інвестицій, за якою підприємству однаково ефективно інвестувати свій капітал під IRR процентів у будь-які фінансові інструменти чи здійснити реальні інвестиції. У той же час генеруємий реальними інвестиціями грошовий потік остатній для того, щоб покрити початкові інвестиції та забезпечити віддачу цих інвестицій за ставкою IRR.

Тобто IRR є «бар'єрним показником»: якщо вартість капіталу вища за IRR, то «міцності» проєкту недостатньо для забезпечення повернення інвестицій, в цьому разі проєкт необхідно відхилити.

Дане рівняння було вирішене за допомогою електронних таблиць EXCEL. У даному випадку IRR дорівнює 34,12 % і перевищує вартість власного капіталу на 10,12 %. Відтак даний проєкт може бути прийнятий до впровадження.

Третій показник – дисконтований термін окупності – визначається за допомогою таблиці 3.11. Дисконтований термін окупності складає чотири повних років плюс відношення дисконтованого грошового потоку на кінець 2030 р. до суми акумульованого грошового потоку на кінець 2026 р.:

$$4 + 40238 / 22957 = 5,75 \text{ року з початку впровадження безвідходного}$$

виробництва. Це менше тривалості проєкту (6 років), тому цей інвестиційно-інноваційного проєкт може бути прийнятий до реалізації.

Таблиця 3.11 – Визначення дисконтованого періоду окупності інвестиційно-інноваційного проєкту, тис. грн.

Рік	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.
Чистий грошовий потік (табл. 3.10, ряд. 10)	-175722	54364	50607	68607	94632	132620
Дисконтований грошовий потік (складові формули 3.8)	-175722	43842	32913	35983	40027	40238
Акумуляований грошовий потік	-175722	-131880	-98967	-62983	-22957	22281

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, зазначимо, що нами рекомендовано до впровадження інноваційне рішення, яке передбачає розробку технології утилізації та переробки відходів АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» (пакувальна стрічка, торцевий обріз, бічний обріз, грат) для забезпечення сталого розвитку. Запропонований проєкт може бути реалізовано протягом 2025–2030 рр. Для реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту необхідно 221500 тис. грн. На кінець 2023 р. підприємством було зароблено 382038 тис. грн. чистого прибутку. Однак, на реалізацію інноваційного рішення щодо впровадження безвідходного виробництва може бути спрямовано 175722 тис. грн чистого прибутку, тому керівництво підприємства планує фінансувати проєкт частково за рахунок банківського кредиту та власних коштів. Кредитні кошти в сумі 45778 тис. грн будуть взяті в кредит у банку АТ «Райффайзен банк» під 22% річних. Буде залучено 150 осіб із середньої заробітною платою 15000 грн на місяць. Відтак, рекомендована інновація має ще соціальну значимість через організацію додаткових виробничих місць та наповнення державного бюджету шляхом сплати відрахувань на соціальні заходи, що дуже позитивно характеризує підприємство.

Ефективність проєкту оцінюється за трьома показниками. Перший показник

– чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV). У нашому випадку, при вартості власного капіталу 24%, розміру власних коштів 175722 тис. грн розмір NPV складає 521936 тис. грн. Отриманий показник більше нуля, тому проєкт може бути рекомендований керівництву до впровадження. Другий показник – внутрішня норма доходності IRR дорівнює 34,12% і перевищує вартість власного капіталу на 10,12 %. Третій показник – дисконтований термін окупності складає 5,75 року з початку впровадження безвідходного виробництва. Це менше тривалості проєкту, тому цей інвестиційно-інноваційного проєкт може бути прийнятий до реалізації. Відтак даний проєкт може бути прийнятий до впровадження.

ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємства АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» – була досягнута. На підставі цього ми можемо зробити такі висновки:

Ключовими елементами нової стратегії управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища є соціальна та екологічна стабільність, ефективне функціонування, освіта, реінжиніринг, науковий та технічний прогрес, економічна стійкість. Впровадження цієї стратегії в діяльність виробничих підприємств сприяє покращенню їх продуктивності та сприяє балансованому розвитку економіки, охороні навколишнього середовища та соціальних відносин.

Для досягнення цілей сталого розвитку організації необхідно використовувати різноманітні інструменти та регулятори, що дозволяють вирішувати різні питання, такі як соціальна відповідальність, корпоративна культура, стратегії з ефективного управління витратами та збільшенням доходів. Ці завдання можна вирішити шляхом використання різних інструментів, таких як ІТ-системи управління персоналом, цифрові рішення для HR-менеджменту, розвиток HR-аналітики, а також впровадження різних інновацій, таких як штучний інтелект та роботизація. Крім того, оцінка діяльності організації необхідна для визначення досягнутого рівня сталого розвитку, що виконується у рамках системи прийняття рішень. Проведені дослідження підтверджують, що цифровізація є важливим фактором у стратегії сталого розвитку організації, який враховує особливості її функціонування та розвитку. Такий механізм забезпечення сталого розвитку організації з урахуванням цифровізації дозволяє враховувати зміни в її внутрішньому та зовнішньому середовищі та забезпечувати баланс між економічним, соціальним та екологічним розвитком.

Системний підхід до впровадження стратегій інноваційного сталого розвитку бізнесу передбачає зосередження на пріоритетах, що виходять за рамки фінансових показників, таких як створення позитивного соціального впливу, зменшення вуглецевого сліду, та побудова ланцюжків постачання на принципах сталості. Саме інновації та спрямованість на сталий розвиток дозволяють компаніям отримати стратегічні конкурентні переваги, забезпечити тривале економічне зростання, а також вирішувати нагальні суспільні та екологічні проблеми.

Об'єктом дослідження є АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» – це багатoproфільне підприємство основним видом діяльності якого є виробництво сталевих труб, суцільнокатаних коліс, бандажів та залізничних вісей. АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» належить до холдингу «ІНТЕРПАЙП», котрий є найбільшим в Україні вертикально інтегрованим виробником сталевих заготовки, сталевих труб та залізничних колес, вісей, колісних пар. Вертикальна інтеграція забезпечує контроль витрат та глобальні конкурентні переваги серед продуктів-аналогів та продуктивність на рівні мирових лідерів галузі. Підприємство відомий гравець на міжнародному ринку сталевих труб, що поставляє трубну продукцію більш ніж в 60 країн світу та є світовим лідером та експортером залізничних колес з присутністю в більш ніж 30 країнах світу та з часткою ринку в кожному важливому географічному регіоні. Основними напрямками збуту продукції підприємство є Європа, Україна, БВіСА, Америка.

Інноваційний розвиток України перебуває на низькому рівні як у глобальному, так і в європейському контексті. Це сповільнює економічний розвиток країни та потребує термінових реформ для покращення інноваційного клімату. У 2023 р. Україна посіла 55 місце серед 132 країн світу за Глобальним інноваційним індексом.

АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» є вагомим і провідним

підприємством на ринку безшовних труб і суцільнокатаних коліс і входить до Корпорації «Наукововиробнича інвестиційна група «Інтерпайп». Історія АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» складає вже більш ніж 100 років. Існуюча в АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» організаційна структура управління базується на централізації функціональних зв'язків, що забезпечує неперервну роботу товаро-виробничих цехів.

PEST-аналіз зваженої оцінки політичних та економічних факторів мають негативний вплив та складають -3,6 та -4,3 відповідно. Це зумовлено насамперед військовими діями на території України, інфляцією та високим рівнем корупції. А фактори соціальні та технологічні навпаки мають позитивний вплив, зважені оцінки складають +0,7 та +2,1 відповідно.

SWOT-аналіз діяльності АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» довів, що найбільш перспективними напрямками є розвиток АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» для досягнення таких стратегічних цілей: 1) освоєння нових напрямків експорту; 2) розробка рекламних проєктів для залучення нових клієнтів та інвесторів; 3) удосконалення основних фондів; 4) мінімізація браку; 5) детальний аналіз конкурентів; 6) пошук постачальників з нижчими цінами.

Аналіз факторів, наведених в моделі п'яти конкурентних сил Портера доводить, що через складність виробництва вхід потенційних конкурентів є низьким. Було виділено чотири види продукції, за якими існує дев'ять сильних конкурентів, найбільшу загрозу несуть собою ТОВ НВП З П «УКРТРУБОІЗОЛ» та ТОВ «ІНВЕСТМАШ». На даний момент лідером ринку є АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ», займаючи 46%; на другому місці й основу загрозу несе ТОВ «ІНВЕСТМАШ», займаючи 28%, а ТОВ НВП З П «УКРТРУБОІЗОЛ» займає 26%.

Оцінювання конкурентоспроможності за методом, заснованим на ефективності доводить, що загальна оцінка конкурентоспроможності складає 14,3, що трохи менше 15, через що можемо дійти висновку що рівень

конкурентоспроможності знаходиться на високому рівні.

Аналіз фінансово-господарських показників діяльності АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» довів, що протягом 2023 р. відбулося зростання виручки від реалізації на 1606282 тис. грн., або на 138,38%. При цьому відбулося зростання більшості показників, серед яких ми можемо виокремити такі: по-перше, вартість оборотних коштів збільшилися на 769399 тис. грн., або 40,59%; по-друге, зросла вартість всіх активів на 571632 тис. грн., або на 20,81%; по-третє, вартість власного і залученого капіталів зросли відповідно на 25,53% та 19,51%. Негативним фактором є скорочення основних виробничих фондів на -23,24% через планову амортизацію та списання застарілого обладнання.

Більшість показників ділової активності також покращилося. Так, продуктивність праці зросла на 568,74 тис. грн / чел., або на 111,42%, що позитивно характеризує ефективність використання персоналу, тобто при зростанні виручки від реалізації відбувається зростання чисельності працівників. При скороченні вартості необоротних коштів і зростанні виручки від реалізації відбувається зростання фондівіддачі на 2,871 грн. / грн., або на 210,54%. Збільшення виручки від реалізації позитивно вплинуло на зростання коефіцієнта оборотності на 0,426 обороту або 69,55%. Збільшення чистого прибутку на 522365 тис. грн., або на 136,73% позитивно вплинуло на усі показники ефективності: рентабельність виробництва зросла на 18,14%, продукції – на 43,96%, власних активів – на 83,32%, залученого капіталу – на 23,19%.

Нами рекомендовано до впровадження інноваційне рішення, яке передбачає розробку технології утилізації та переробки відходів АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод» (пакувальна стрічка, торцевий обріз, бічний обріз, ґрат) для забезпечення сталого розвитку. Запропонований проєкт може бути реалізовано протягом 2025–2030 рр. Для реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту необхідно 221500 тис. грн. На кінець 2023 р. підприємством було зароблено 382038 тис. грн. чистого прибутку. Однак, на реалізацію інноваційного

рішення щодо впровадження безвідходного виробництва може бути спрямовано 175722 тис. грн чистого прибутку, тому керівництво підприємства планує фінансувати проєкт частково за рахунок банківського кредиту та власних коштів. Кредитні кошти в сумі 45778 тис. грн будуть взяті в кредит у банку АТ «Райффайзен банк» під 22% річних. Буде залучено 150 осіб із середньої заробітною платою 15000 грн на місяць. Відтак, рекомендована інновація має ще соціальну значимість через організацію додаткових виробничих місць та наповнення державного бюджету шляхом сплати відрахувань на соціальні заходи, що дуже позитивно характеризує підприємство.

Ефективність проєкту оцінюється за трьома показниками. Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV). У нашому випадку, при вартості власного капіталу 24%, розміру власних коштів 175722 тис. грн розмір NPV складає 521936 тис. грн. Отриманий показник більше нуля, тому проєкт може бути рекомендований керівництву до впровадження. Другий показник – внутрішня норма доходності IRR дорівнює 34,12% і перевищує вартість власного капіталу на 10,12%. Третій показник – дисконтований термін окупності складає 5,75 року з початку впровадження безвідходного виробництва. Це менше тривалості проєкту, тому цей інвестиційно-інноваційний проєкт може бути прийнятий до реалізації. Відтак даний проєкт може бути прийнятий до впровадження.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Верхоглядова Н., Іванов С., Герасимова О., Щеглова О. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. Дніпропетровськ : Маковецький, 2013. 360 с.
2. Галушка З.І., Лусте О.О., Грунтковський В.Ю. Стратегічний SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Методичні рекомендації. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. 2021. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3027/SWOT%20%D0%93%D0%90%D0%9B%D0%A3%D0%A8%D0%9A%D0%90%20%D0%9B%D0%A3%D0%A1%D0%A2%D0%95.doc?sequence=1&isAllowed=y>
3. Герасимова О.Л., Каширнікова І.О., Спірідонова К.О. Стійкий розвиток підприємства з урахуванням нової парадигми управління. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 2 (19). С. 126–130.
4. Глобальний інноваційний індекс. URL: <https://www.globalinnovationindex.org>
5. Директива 2010/75/ЄС «Про промислове забруднення» No 984_004-10 від 24.11.2010. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_004-10#Text
6. Дорожня карта використання науки, технологій, інновацій для досягнення цілей сталого розвитку. Київ, 2023. 392 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2024/01/03/Dorozhnya.karta.vykoryst.nauky.tekhnolohiy.ta.innovatsiy-03.01.2024-1.1.pdf>
7. Дотримання принципів сталого розвитку під час війни – це взагалі єдиний спосіб зберегти найцінніші активи – людей. URL: <https://www.epravda.com.ua/projects/future-agro/2023/05/5/699572>
8. ДСТУ ISO 14001:2015 Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування (ISO 14001:2015, IDT). URL:

https://quality.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3-ISO_14001-2015-.pdf

9. ДСТУ ISO 26000:2019 Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000:2010, IDT). URL: [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc)

10. Духновський І.М. Pest-аналіз як інструмент формування стратегії розвитку підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2021. Випуск 2 (63). С. 71–76. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2021/63_2021/14.pdf

11. Ігнат'єва І. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика. Київ : Знання України, 2005. 229 с.

12. Індекс глобальної конкурентоспроможності. URL: <https://reports.weforum.org/global-competitiveness-index>

13. Індекс економіки знань Світового банку. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2021>

14. Індустрія 4.0 – що це таке та навіщо це Україні. Асоціація підприємств промислової автоматизації України. URL: <https://appau.org.ua/publications/industriya-4-0-shho-tse-take-ta-navishho-tse-ukrayini/>

15. Інтернет-сайт Центра експертизи про промисловість та ГМК. URL: <https://gmk.center/ua/news/ieek-rozpochala-povtorne-rozsliduvannya-shhodo-stalevih-trub-z-ukraini/>.

16. Історія АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод». URL: <https://ntrp.interpipe.biz/about/history>.

17. Кифяк В. І. Стратегічне управління конкурентними перевагами аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Агросвіт*. 2023. № 7–8. С. 70–77.

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.7-8.701

18. Кифяк В. І., Філіпчук Н. В. Довіра як інституція розвитку бізнесу в умовах нових соціальних викликів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 10. С. 69–76. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.10>

19. Кифяк В. Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу: модель реалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-57>

20. Красностанова Н., Якименко Т. Вплив цифровізації на сталий розвиток організації. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-57>

21. Наша робота над досягненням Цілей сталого розвитку в Україні. Організація Об'єднаних Націй Україна. URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs>

22. Новини АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод». URL: <https://ntrp.interpipe.biz/upload/e762f1997a22467dbc64c8a8019d5ca5.pdf>.

23. Офіційний сайт АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод». URL: <https://nmpp.interpipe.biz/>

24. Офіційний сайт АТ «Райффайзен банк». URL: <https://raiffeisen.ua/biznesu/kredity/finansuvannya-potochnoyi-diyalnosti>

25. Про найкращі доступні технології та методи управління (НДТМ) для України. ECOBUSINESS. 2021. URL: <https://ecolog-ua.com/news/pro-naykrashchi-dostupni-tehnologiyi-ta-metody-upravlinnya-ndtm-dlya-ukrayiny>

26. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти / І. Л. Якименко, Л. П. Петрашко, Т. М. Димань, О. М. Салавор, Є. Б. Шаповалов, М. А. Галабурда, О. В. Ничик, О. В. Мартинюк. Київ: НУХТ, 2022. 337 с.

27. Тибінь А., Смачило І. Удосконалення управління підприємством в контексті сталого розвитку. *Вісник ТНЕУ*. 2009. № 1. С. 45–51.

28. Фінансова звітність АТ «ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод». URL: https://clarity-project.info/edr/05393139/finances?current_year=2023

29. Цілі сталого розвитку. Дія Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/sustainable-development-goals/cili-stalogo-rozvitku>
30. Чабанюк О. М., Лобода Н. О. Основні принципи концепції сталого розвитку. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/64.pdf>
31. Що таке сталий розвиток? Сталий розвиток для України. URL: <https://sd4ua.org/shho-take-stalij-rozvitok/#:~:text>
32. Brynjolfsson E., Hitt L.M. Beyond computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance. Journal of Economic Perspectives. 2000. Vol. 14. Is. 4. P. 23–48. URL: https://www.researchgate.net/publication/2585765_Beyond_Computation_Information_Technology_Organizational_Transformation_and_Business_Performance
33. Etzion D., Aragon-Correa A. Big data, management, and sustainability: strategic opportunities ahead. Organization & Environment. 2016. Vol. 29. Is. 2. P. 147–155.
34. European Innovation Scoreboard 2021. Most Innovative Countries: веб-сайт. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45940>
35. Fitch Ratings. Interpipe Holdings Plc. Rating report. 2020. December. p.11.
36. Global Startup Ecosystem Index 2023. URL: <https://lp.startupblink.com/report/>
37. Industry 4.0. IT-Enterprise. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/industry-4>
38. The global standards for sustainability impacts. GRI. URL: <https://www.globalreporting.org/standards>
39. Weill Peter, Woerner Stephanie L. Thriving in an increasingly digital ecosystem. MIT Sloan. 2015. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/thriving-in-an-increasingly-digital-ecosystem/>