

ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Факультет автоматизації виробництва та цифрових технологій
Кафедра цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень

«Допущено до захисту»
Гарант ОПП

Дмитро ЖЕРЛІЦИН

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

за підсумками виконання
освітньо-професійної програми
«Бізнес-процеси та операційна ефективність»
за спеціальністю 051 Економіка

**на тему «Підвищення операційної ефективності ливарної
дільниці завдяки її реконструкції в умовах ТОВ «ЗЛМЗ»»**

Керівник роботи

Олексій МІНЦ

Консультант від
бази практики

Артем ШЕВЧЕНКО

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

Здобувач

Євгеній КОНДРАТЬЄВ

Підсумкова оцінка за атестацію			
--------------------------------	--	--	--

Голова ЕК

Юлія РЯХОВСЬКА

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

Факультет	автоматизації виробництва та цифрових технологій
Кафедра	цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень
Ступінь вищої освіти	магістр
Спеціальність	051 Економіка
ОПП	Бізнес-процеси та операційна ефективність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант ОПП

_____ Дмитро ЖЕРЛИЦІН

«14» жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Кондратьєв Євгеній Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи «Підвищення операційної ефективності ливарної дільниці завдяки її реконструкції в умовах ТОВ «ЗЛМЗ»»

керівник роботи Мінц Олексій Юрійович, доцент, доктор економічних наук,

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

затверджені наказом Університету від 14.10.2024 р. №238/14.10.2024

2. Термін подання роботи 10.02.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Навчальна література, література з спеціальних дисциплін та дипломування, науково-дослідницькі роботи з тематики управління проектами, літературні джерела, дані ТОВ «ЗЛМЗ» м. Кривий Ріг, результати власних досліджень тощо.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань) Анотація. Зміст. Вступ. 1. Теоретичні основи забезпечення ефективності інвестиційної діяльності підприємства ефективності бізнес-процесів ТОВ «ЗЛМЗ», їх ефективність при впровадженні нових технологій. Висновки. Перелік використаних джерел

5. Перелік графічного (демонстраційного) матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Діаграми в програмному продукті MS Visio типу AS SI з декомпозицією другого рівня. Таблиці розрахунку показників роботи підприємства. Таблиці показників кадрової складової підприємства, Таблиці показників ліквідності підприємства. Таблиці показників фінансової стійкості підприємства. Таблиці дисконтованих показників ефективності впровадженої технології.

6.Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта
1	Мінц О.Ю., професор
2	Мінц О.Ю., професор
3	Мінц О.Ю., професор

7.Дата видачі завдання 14.10.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи
1	Вступ, зміст, Розділ 1. Теоретичні основи забезпечення ефективності інвестиційної діяльності підприємства	02.12.2024-09.12.2024
2	Розділ 2. Підвищення операційної ефективності ливарної дільниці завдяки її реконструкції в умовах ТОВ «ЗЛМЗ»	02.12.2024-17.12.2024
3	Розділ 3. Аналіз бізнес-процесів ТОВ «ЗЛМЗ», їх ефективність при впровадженні нових технологій	09.12.2024-22.12.2024
4	Висновки, перелік посилань	16.12.2024-04.02.2025
5	Подання завершеної роботи	04.02.2024-05.02.2025
6	Остаточне оформлення роботи, презентаційного матеріалу, автореферату	06.02.2025-10.02.2025
7	Рецензування завершеної роботи. Захист	11.02.2025-17.02.2025

Здобувач вищої освіти _____ Євгеній КОНДРАТЬЄВ

Керівник роботи

Олексій МІНЦ

АНОТАЦІЯ

Кондратьєв Є.В. *Підвищення операційної ефективності ливарної ділянки завдяки її реконструкції в умовах ТОВ «ЗЛМЗ».* Кваліфікаційна роботи на здобуття ступеню вищої освіти – магістр за спеціальністю 051 Економіка, ОПП Бізнес-процеси та операційна ефективність – ТОВ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», Запоріжжя, 2024.

В першому розділі розглянуто теоретичні основи та методичні підходи щодо забезпечення ефективності інвестиційної діяльності підприємства. Вивченні методичні підходи до аналізу бізнес-процесів управління підприємством.

В другому розділі проведено аналіз можливостей та результатів впровадження технології холоднотвердіючої суміші ТОВ «ЗЛМЗ». Для цього в аналітичній частині роботи досліджено та надана характеристика поточного стану ТОВ «ЗЛМЗ»; досліджено теоретико-методичне підґрунтя впровадження технології холоднотвердіючої суміші в ТОВ «ЗЛМЗ» за допомогою інструментарію AS SI аналізу і моделювання; визначені потенційні ризики та можливості впровадження вказаної технології в умовах ТОВ «ЗЛМЗ». Результати прорахунку ефективності впровадження технології ХТС дозволяють констатувати доцільність

В третьому розділі проведено аналіз бізнес-процесів ТОВ «ЗЛМЗ», їх ефективність при впровадженні нових технологій. Проведений аналіз довів взаємозалежність операційних ланцюгів, від яких безпосередньо залежить стабільність і ефективність загальної системи управління підприємством; необхідність вдосконалення та оптимізації бізнес-процесів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності компанії, продуктивності праці та задоволення потреб споживачів. Запропоновано впровадження процесно-орієнтованого підходу та визначені переваги після впровадження; надані пропозиції щодо підвищення ефективності

бізнес-процесів ТОВ «ЗЛМЗ» та запропоновані кілька стратегій для покращення ситуації, орієнтуючись на пошук резервів оптимізації та розробки управлінських заходів, підходи та інструменти для оптимізації бізнес-процесів.

Результати прорахунку ефективності впровадження технології ХТС дозволяють констатувати доцільність впровадження технології ХТС у виробничий процес ТОВ «ЗЛМЗ» (позитивний NPV, дисконтований термін окупності (DPP)-менше року, а також високі значення показників PI та IRP), тому даний проєкт рекомендовано до впровадження.

Список публікацій здобувача:

1. Кондратьев Є.В. Мінц О.Ю. Можливості підвищення операційної ефективності ливарної дільниці завдяки її реконструкції в умовах ТОВ «ЗЛМЗ» через призму впровадження інвестиційних проєктів (на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «Запорізький Ливарно-механічний завод»). Міжнародна науково-технічна конференція III Всеукраїнській науковій конференції здобувачів освіти і молодих учених «Відбудова транспортної інфраструктури України», розміщені на сайті університету під номерами ISBN та DOI. сертифікат учасника (0,2 credits ECTS).

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	4
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Економічна сутність інвестиційних ресурсів підприємства	11
1.2 Джерела та форми формування інвестиційних ресурсів на підприємств	19
1.3 Методичне забезпечення оцінювання ефективності використання інвестиційних ресурсів	29
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛИВАРНОЇ ДІЛЬНИЦІ ЗАВДЯКИ ЇЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ХОЛОДНОТВЕРДЮЧОЇ СУМІШІ В УМОВАХ ТОВ «ЗЛМЗ»	40
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	40
2.2 Аналіз особливостей впровадження технології холоднотвердіючої суміші на підприємстві, потенційних ризиків та можливостей	55
2.3 Обґрунтування доцільності впровадження технології ХТС у ТОВ «ЗЛМЗ»	63
2.4 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «ЗЛМЗ»	69
Висновки до розділу 2	76
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ЗЛМЗ», ЇХ ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	79
3.1 Вдосконалення управлінської діяльності через оптимізацію бізнес-процесів у ТОВ «ЗЛМЗ»	79

3.2 Пропозиції щодо підвищення ефективності бізнес-процесів	84
Висновки до розділу 3	88
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

Актуальність теми. Підприємство як система, що функціонує в мінливих умовах зовнішнього середовища, потребує постійної адаптації, яку можна забезпечити через розвиток. Цілеспрямований розвиток підприємства та ефективна інвестиційна діяльність досягаються завдяки послідовному процесу управління, що має базуватися на сучасних технологіях менеджменту, досвіді керівників та ґрунтовних управлінських рішеннях.

Майбутнє соціально-економічної системи та її макроекономічні зміни визначають ефективне функціонування й розвиток як країни, так і підприємств загалом, що здійснюється на основі інвестицій.

На сьогодні головною перешкодою до економічного зростання України є війна, що триває з 2014 року і, відповідно, низька ефективність інвестиційних ресурсів підприємства.

Актуальність цієї теми дослідження полягає у забезпеченні ефективного використання доступних для підприємства інвестиційних ресурсів.

У процесі виконання роботи було проаналізовано численні наукові дослідження, присвячені темі ефективності використання інвестиційних ресурсів підприємства. Багато науковців давали визначення поняттю «інвестиційні ресурси», зокрема: В. Александров, В. Балабанов, Ю. Бажал, І. Бланк, Є.І. Бойко, О. Василик, В. Вітлінський, В. Геєць, М. Герасимчук, Б. Губський, В. Дем'янишин, М. Долішній, В. Єлейко, О. Заруба, О. Кириченко, В. Ковальов, М. Крупка, О. Кузьмін, О. Кухленко, П. Кухта, В. Лагутін, І. Ліпсіц, І. Лукінов, І. Михасюк, А. Мертенс, І. Мойсенко, А. Мороз, С. Науменкова, В. Опарін, А. Пересада, В. Плиса, Я. Побурко, Б. Пшик, С. Реверчук, П. Рогожин, О. Романенко, М. Савлук, О. Смірнов, І. Тивончук, Ф. Турко, А. Філіпенко, В. Шевчук, В. Шенаєв, Е. Шилов та інші.

На основі праць зазначених науковців досліджено теоретичні аспекти інвестиційної діяльності загалом і промислових підприємствах зокрема, що стало основою для подальших практичних рішень. У процесі дослідження вивчено поняття «інвестиційні ресурси», визначено основні джерела фінансування підприємства, методи оцінювання ефективності інвестицій, механізми формування інвестиційних ресурсів на промисловому підприємстві, а також покращення їхньої структури.

Об'єктом дослідження фінансово-економічні аспекти процесів впровадження нових технологій металургійного виробництва.

Предметом дослідження – методи управління процесами впровадження нових технологій металургійного виробництва та оцінки їх ефективності.

Метою кваліфікаційної роботи є підвищення ефективності виробничих процесів шляхом обґрунтування доцільності впровадження нових технологій для раціонального використання інвестиційних ресурсів ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» в умовах повномасштабної війни.

Для досягнення зазначеної мети у кваліфікаційній роботі визначено такі завдання:

- досліджено теоретичні та методичні основи фінансового управління підприємством;
- розглянуто методичні підходи до аналізу фінансового стану підприємства з метою прийняття рішення щодо доцільності впровадження нових технологій;
- досліджено основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ЗЛМЗ» та структуру капіталу підприємства;
- проаналізовано систему відносних показників діяльності підприємства;
- запропоновано впровадження технології ХТС у ТОВ «ЗЛМЗ».

У кваліфікаційній магістерській роботі використано такі загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: діалектичний метод і метод спостережень, методи критичного та порівняльного аналізу і синтезу, системний підхід, ситуаційний підхід.

Інформаційною базою магістерської роботи є методичні та наукові праці з теми дослідження, нормативні та законодавчі акти України, а також статистична інформація.

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 117 сторінок. Робота містить 13 рисунків, 10 таблиць, 3 діаграми. Список використаних джерел включає 49 найменувань.

РОЗДІЛ .1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність інвестиційних ресурсів підприємства

На сьогодні існують різні підходи до визначення поняття «інвестиції»

Загалом цей термін трактується як цінності, що можуть набувати форми нерухомого майна, фінансових коштів, майнових прав або об'єктів інтелектуальної власності.

Таким чином, інвестиційні ресурси – це сукупність матеріальних та нематеріальних активів, які суб'єкт господарювання вкладає в підприємницьку діяльність для отримання економічного та соціального ефекту [6].

Зазвичай інвестиції розглядають у двох аспектах:

1. Як процес пов'язаний з рухом фінансових ресурсів
2. Як економічну категорію, яка відображає механізм накопичення та використання капіталу [38].

Інвестиції відіграють ключову роль у забезпеченні безперервного відтворення основних фондів та для фінансування виробничої діяльності підприємств.

Визначення загального обсягу інвестиційних ресурсів.

Одна із головних проблем інвестора – це визначення необхідного обсягу інвестиційних ресурсів [6]. Його можна оцінювати за такими напрямками:

1. Сукупний обсяг інвестицій, необхідний у плановому періоді.
2. Потреба у фінансуванні реальних інвестиційних проєктів підприємства.
3. Прогнозований приріст портфеля фінансових інвестицій [6].

Після визначення загального обсягу інвестиційних ресурсів інвестор має визначити, яка частина буде профінансована за рахунок власних коштів, а яка – за рахунок залученого або позикового капіталу.

Формі інвестиційних ресурсів.

Інвестиційні ресурси підприємства – це сукупність матеріальних, нематеріальних та особистісних активів, що спрямовуються на підприємницьку діяльність для досягнення економічних та соціальних цілей [6].

Джерела формування інвестиційних ресурсів.

Формування інвестиційних ресурсів підприємства здійснюється за рахунок різних джерел, які поділяються на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх джерел належать:

- прибуток, що реінвестується у розвиток підприємства;
- амортизаційні відрахування;
- виручка від реалізації зайвих або невикористаних активів;
- власні фінансові резерви підприємства.

Зовнішні джерела включають:

- банківські кредити та позики;
- залучені кошти інвесторів (емісія акцій, венчурне фінансування);
- державні та міжнародні гранти, субсидії та дотації;
- лізинг і фінансовий ринок (облігації, інші цінні папери);

Управління інвестиційними ресурсами.

Ефективне управління інвестиційними ресурсами підприємства передбачає:

- визначення стратегічних напрямів інвестування;
- оцінку ризиків та їх мінімізацію;
- оптимальне поєднання власних і залучених інвестиційних коштів;

– контроль за ефективністю використання інвестиційних коштів.

Таким чином, інвестиційні ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства, підвищенні його конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Раціональне управління інвестиціями сприяє розширенню виробництва, модернізації основних фондів і впровадженню інноваційних технологій, що є важливим фактором довгострокового успіху підприємства.

Незважаючи на численні підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до трактування поняття «інвестиційні ресурси», на сьогодні не існує єдиного загальноприйнятого визначення цього терміну. Водночас усі дослідники погоджуються з тим, що будь-який інвестиційний проєкт має бути економічно обґрунтованим і доведено ефективним. [31].

Варто зазначити, що існуючі інтерпретації поняття «інвестиційні ресурси» є доволі обмеженими, оскільки не повною мірою охоплюють його сутність. Деякі автори ототожнюють цей термін із поняттям капіталу, що звужує його економічне значення. Водночас визначення, яке трактує інвестиційні ресурси як сукупність усіх економічних активів, що використовуються підприємством для досягнення стратегічних цілей, є більш змістовним і широким.

Таким чином, *інвестиційні ресурси підприємства це сукупність економічних активів у різних формах (фінансовій, матеріальній, нематеріальній), які можуть бути спрямовані на реалізацію інвестиційних проєктів відповідно до потреб підприємства.* Це означає, що інвестиційні ресурси залишаються у власності або на правах користування інвестора й можуть бути використанні у процесі господарської діяльності, виступаючи як елемент інвестиційного потенціалу підприємства [6].

Функції інвестицій у процесі розширеного відтворення.

В умовах динамічного розвитку економіки інвестиції виконують ряд важливих функцій, зокрема:

1. Оновлення основних фондів – інвестиційні ресурси забезпечують модернізацію та технічне переоснащення виробничих потужностей, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і національної економіки в цілому.

2. Структурні зміни у виробництві – інвестиції сприяють прогресивним зрушенням у суспільному виробництві, впливаючи на формування макроекономічних пропорцій та баланс ресурсів.

3. Реалізація науково-технічного прогресу – завдяки інвестиціям підприємства можуть запроваджувати новітні технології та інновації, що позитивно позначається на продуктивності праці, ефективності виробництва та якості продукції як на мікро-, так і на макрорівні [31].

Мета формування інвестиційних ресурсів.

Основною метою формування інвестиційних ресурсів на підприємстві є забезпечення потреб у фінансуванні інвестиційних активів, необхідних для сталого розвитку бізнесу. Важливим аспектом є також оптимізація структури інвестицій з урахуванням ефективності їх використання, що сприяє досягненню максимального економічного ефекту від реалізації інвестиційної діяльності.

Успішне управління інвестиційними ресурсами дозволяє підприємству підвищувати свою конкурентоспроможність, зміцнювати фінансову стійкість та розширювати можливості для подальшого розвитку [44].

Принцип формування інвестиційних ресурсів.

Процес формування інвестиційних ресурсів підприємства має ґрунтуватися на таких основних принципах:

– врахування можливостей розвитку інвестиційної діяльності, що передбачає забезпечення ресурсами всіх стадій інвестиційного процесу (передінвестиційної, інвестиційної, експлуатаційної).

- баланс між потребами підприємства та обсягом залучених ресурсів, тобто інвестиційні ресурси повинні відповідати реальним потребам підприємства у фінансуванні його інвестиційних проєктів.
- оптимізація структури інвестиційних ресурсів, що сприяє підвищенню ефективності інвестиційної діяльності підприємства.
- мінімізація витрат на залучення інвестиційних ресурсів, тобто пошук джерел фінансування з найменшими витратами для підприємства.
- раціональне використання інвестиційних ресурсів, що включає оцінку часової вартості грошей, ризиків та потенційних втрат через знецінення ресурсів у процесі реалізації інвестиційних проєктів.

Джерела формування інвестиційних ресурсів.

Одним із ключових складників інвестиційних ресурсів підприємства є статутний капітал, який може включати:

- права користування активами;
- цінні папери;
- інші матеріальні та нематеріальні активи, що можуть використовуватися для фінансування інвестиційної діяльності.

Крім того, основою утворення інвестиційних ресурсів можуть бути *власні та залучені кошти*, спрямовані на збільшення статутного капіталу та реінвестиції [44]. До таких джерел належать:

- чистий прибуток підприємства, що може бути реінвестований у розвиток бізнесу;
- амортизаційні відрахування, що формуються в результаті поступового зносу основних фондів;
- грошові надходження від реалізації капітальних активів (продаж обладнання, нерухомості тощо);
- доходи від продажу фінансових інструментів, включаючи акції, облігації та інші цінні папери.

Ефективне управління джерелами формування інвестиційних ресурсів сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства та його здатності до довгострокового розвитку.

Види інвестицій.

1. Реальні інвестиції – це вкладення коштів у реальні активи, які можуть бути як *матеріальними* (будівлі, обладнання, земельні ділянки, транспортні засоби), так і *нематеріальними* (патенти, ліцензії, програмне забезпечення, торгові марки). Такі інвестиції спрямовані на розширення виробництва, модернізацію основних фондів і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. Фінансові інвестиції – це вкладення коштів у *фінансові інструменти*, зокрема *цінні папери* (акції, облігації, векселі тощо). Основна мета таких інвестицій – отримання доходу у вигляді дивідендів, відсотків або приросту капіталу від перепродажу цінних паперів [31].

Прямі та непрямі інвестиції.

Прямі інвестиції – це господарські операції, що передбачають *внесення капіталу в статутний фонд юридичної особи* з метою отримання контрольного пакета акцій або значного впливу на управління підприємством. Зазвичай, прямими вважаються інвестиції, що перевищують *10-25% капіталу підприємства*, оскільки вони дають інвестору можливість *участі в управлінні* та прийнятті стратегічних рішень.

Непрямі інвестиції – це вкладення коштів у *цінні папери фінансових та інвестиційних посередників*, які, у свою чергу, розподіляють ці кошти між різними об'єктами інвестування. Головна особливість таких інвестицій полягає в тому, що *інвестори не беруть безпосередньої участі в управлінні підприємством*, а лише отримують дохід від своїх вкладень у вигляді дивідендів або процентних виплат.

Таке розмежування інвестиційних підходів дає змогу підприємствам вибудовувати ефективні стратегії залучення капіталу та оптимізувати власну фінансову політику.

Розглянемо класифікацію інвестицій в таблиці 1.1:

Таблиця 1.1- Класифікація інвестицій

№ п/п	Ознака	Назва інвестиції
1.	За об'єктами вкладення коштів	Фінансові; реальні
2.	За характером участі в інвестуванні	Прямі; непрямі
3.	За періодом інвестування	Довгострокові, короткострокові
4.	За формами власності інвесторів	Спільні, Іноземні, Державні, Приватні
5.	За регіональною ознакою	Іноземні, Внутрішні
6.	За сумісництвом вибору	Взаємозалежні Альтернативні
7.	За рівнем ризику	Високо ризикові, Середньо ризикові, Низько ризикові Без ризикові

Джерело: складено автором на підставі літератури [6]

Довгострокові інвестиції – це вкладення капіталу *на період понад один рік*. Зазвичай великі інвестиційні компанії класифікують їх за тривалістю реалізації:

1. Короткострокові довгострокові інвестиції – до 2 років.
2. Середньострокові довгострокові інвестиції – від 2 до 3 років.
3. Довгострокові інвестиції – від 3 до 5 років.
4. Стратегічні довгострокові інвестиції – понад 5 років.

Короткострокові інвестиції – це вкладення капіталу *на період до одного року*. Вони спрямовані на швидкий оборот коштів та отримання прибутку у відносно короткі терміни.

Управління інвестиційною діяльністю підприємства.

Управління інвестиційною діяльністю підприємства є *невід’ємною складовою* загальної системи управління підприємством. Воно має власні *мету, принципи організації та функціональні завдання* [6].

Оскільки інвестиційна діяльність спрямована на *розвиток будівництва, отримання прибутку, технологічне вдосконалення та нарощування капіталу*, управління цими процесами виступає як *ключова підсистема* загальної системи управління підприємством.

Головне завдання управління інвестиційною діяльністю – *створення сприятливих умов для підвищення ефективності інвестиційних процесів*. Це, у свою чергу, сприяє *стабільному розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності* на ринку (рис.1.1) [6].

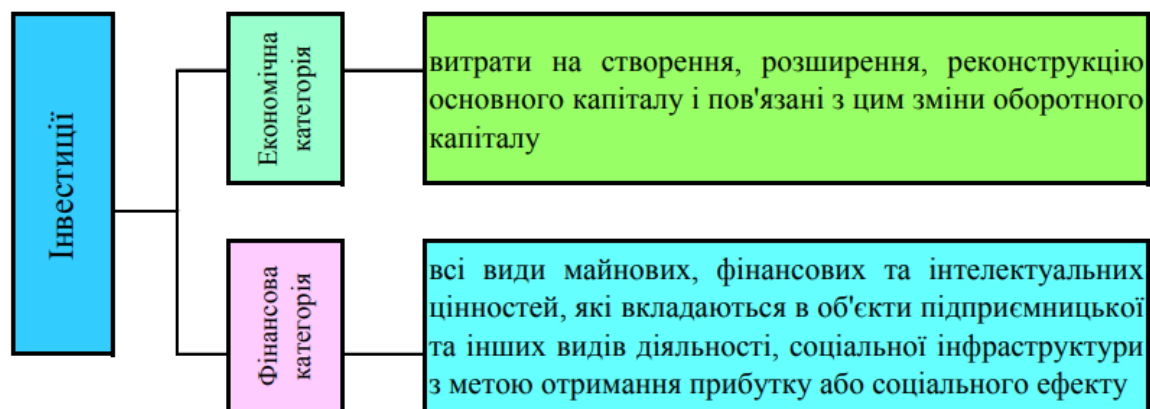


Рис.1.1. Фінансова та економічна категорії поняття інвестиції
Джерело: складено автором на основі літератури [31]

Управління інвестиційною діяльністю підприємства [31].

Управління інвестиційною діяльністю підприємства являє собою *процес вибору, обґрунтування та залучення інвестиційних ресурсів* для

реалізації *інвестиційної політики підприємства*. Основною метою такого управління є *збільшення доходів, зростання добробуту власників підприємства та його трудового колективу*, а також *підвищення економічного потенціалу та конкурентоспроможності* компанії.

Крім того, ефективне управління інвестиційною діяльністю сприяє вирішенню низки соціальних завдань, таких як:

- створення нових робочих місць;
- покращення умов праці та підвищення рівня соціального забезпечення працівників;
- підвищення рівня професійної підготовки персоналу;
- зменшення екологічного навантаження на довкілля.

Реалізація інвестиційної політики підприємства базується на раціональному розподілі та ефективному використанні інвестиційних ресурсів, що дозволяє мінімізувати ризики та максимізувати прибутковість вкладень. У цьому процесі важливу роль відіграють методи стратегічного та оперативного управління, що забезпечують стабільний розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [31].

Таким чином, ефективне управління інвестиційною діяльністю є запорукою фінансової стійкості та довгострокового успіху підприємства на ринку.

1.2. Джерела та форми формування інвестиційних ресурсів на підприємстві

Інвестиційні ресурси охоплюють *інтелектуальні та матеріальні активи*, які підприємство вкладає в різні напрями господарської діяльності з метою отримання фінансового прибутку або досягнення соціального ефекту [31].

Загальна класифікація форм інвестиційних ресурсів підприємства представлена на рис 1.2.



Рисунок 1.2. Форми інвестиційних ресурсів
Джерело: складено автором на основі літератури [31]

У процесі інвестування ключову роль відіграють *фінансові ресурси*, особливо *грошові кошти*, оскільки вони є універсальним інструментом для реалізації інвестиційних проєктів. Основною їх перевагою є *здатність трансформуватися у будь-яку форму інвестиційних активів* – від придбання обладнання та технологій до фінансування інновацій і залучення трудових ресурсів. Ще одна важлива особливість фінансових ресурсів полягає в тому, що вони надають інвестору широкий вибір об'єктів для вкладення, що дозволяє гнучко адаптувати стратегію інвестування відповідно до ринкових умов.

Формування інвестиційних ресурсів підприємства спрямоване на *забезпечення необхідних активів для реалізації інвестиційної діяльності* та *оптимізацію їхньої структури* задля досягнення максимальної ефективності використання вкладених коштів.

Принципи формування інвестиційних ресурсів підприємства.

Завдяки їм базується процес формування інвестиційних ресурсів (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Характеристика принципів формування інвестиційних ресурсів підприємства

Найменування принципу	Зміст та характеристика принципу
Принцип урахування можливостей розвитку інвестиційної діяльності	При формуванні структури і обсягів інвестиційних ресурсів потрібно врахувати усі стадії інвестиційного процесу (експлуатаційна, інвестиційна та передінвестиційна)
Принцип задоволення відповідності об'єму залучених інвестиційних ресурсів та об'єму інвестиційних потреб	Залежність в інвестиційних ресурсах підприємства є сам на розрахунках загальних обсягів фінансового та реального інвестування
Принцип забезпечення кращої структури інвестиційних ресурсів з позицій ефективної інвестиційної діяльності	Умови створення крайніх результатів інвестиційної діяльності залежить саме головне від структури сформованих інвестиційних ресурсів
Принцип забезпечення зменшення витрат з утворення інвестиційних ресурсів з інших джерел	Для того, щоб отримати максимальну суму прибутку здійснюється мінімізація витрат в процесі управління вартістю капіталу який залучається задля інвестиційної діяльності
Принцип забезпечення високоєфективного використання інвестиційних ресурсів у процесі інвестиційної діяльності	Саме інвестиційні ресурси, що можуть деякий час не використовуватись, втрачають свою вартість з часом. Тому щоб сформувані інвестиційні ресурси потрібно враховувати темпи інфляції та інші фактори, які можуть вплинути на вартість протягом часу, коли реалізовується інвестиційна діяльність

Джерело: складено автором на підставі літератури [6].

Джерела формування інвестиційних ресурсів підприємства [6].

Формування інвестиційних ресурсів підприємства здійснюється за рахунок трьох основних груп джерел:

– *власні ресурси* – кошти, які підприємство генерує самостійно за рахунок прибутку, амортизаційних відрахувань, реалізації активів та інших внутрішніх джерел.

– *залучені ресурси* – фінансові надходження, отримані від продажу акцій, внесків учасників або партнерів, а також від інших форм залучення капіталу без необхідності його повернення.

– *боргові ресурси* – фінансові кошти, залучені на умовах повернення, включаючи банківські кредити, облігаційні позики, фінансовий лізинг тощо.

На основі цих категорій представимо структуровану таблицю (табл. 1.3), яка відображає основні джерела фінансування інвестиційної діяльності підприємства, а також детальніше розглянемо кожну з цих груп.

Таблиця 1.3 – Основні джерела формування інвестиційних ресурсів підприємства:

Назва інвестиційних ресурсів	Джерела
Залучені	Кошти які були надані на цільове інвестування комерційними структурами та державними органами безкоштовно
Емісія акцій компанії	Боргові (позикові)
Інвестиційний лізинг	Емісія облігацій компанії
Цільовий державний кредит	Інвестиційні кредити банків
Власні	Фінансові вкладення на довгий період у яких і поточному році закінчується строк погашення
Амортизаційні відрахування	Переведена в інвестиції частина надлишків оборотних активів
Частина чистого прибутку	Нерозподілена частина основних фондів шляхом продажу

Джерело: складено автором на підставі літератури [6].

Методи фінансування інвестиційної діяльності можуть бути розділені за видами коштів, серед яких виокремлюються:

- змішане фінансування;
- фінансування за рахунок дотацій;
- боргове фінансування;
- самофінансування;
- акціонування.

Вибір методу фінансування потребує обов'язкового врахування його специфічних особливостей. Найбільш привабливим методом для фінансування інвестиційних проєктів є *самофінансування*, оскільки воно здійснюється за рахунок власних внутрішніх коштів підприємства. Такий метод підходить для реалізації невеликих проєктів і дозволяє не лише покрити витрати, а й здійснити матеріальне стимулювання працівників, покращити соціальний розвиток і, що важливо, забезпечити розширене відтворення та розвиток підприємства за рахунок отриманого прибутку.

Прибуток є основним джерелом самофінансування підприємства [7].

Види самофінансування:

– приховане самофінансування пов'язане з використанням прихованого прибутку, що утворюється за рахунок недооцінки активів або переоцінки зобов'язань, які не відображаються в балансі.

– тезаврація прибутку – це перенаправлення прибутку підприємства на формування власного капіталу з метою фінансування операційної та інвестиційної діяльності. Визначення рівня самофінансування через тезаврацію проводиться за допомогою коефіцієнта самофінансування, який розраховується як співвідношення тезаврованого прибутку до загальної величини чистого прибутку.

Для фінансування великих інвестиційних проєктів, які мають значні строки окупності витрат, використовують метод акціонування [7, 8, 15].

У разі фінансування інвестиційних проєктів з високою нормою прибутковості та короткими строками окупності застосовується *боргове фінансування*.

Таким чином, формування інвестиційних ресурсів є важливою складовою частиною фінансової стратегії підприємства, а також основою для здійснення інвестиційного процесу на всіх його етапах. Визначення форм і методів інвестування є ключовою метою стратегічного управління інвестиціями, спрямованого на підвищення ефективності виробництва і збільшення прибутковості підприємства.

Змішане фінансування передбачає застосування різних методів для фінансування інвестиційних проєктів, що дозволяє максимально ефективно використовувати наявні ресурси та мінімізувати фінансові ризики [15,16].

Значення інвестиційних можливостей є основою для започаткування інвестиційної діяльності. Саме ці дослідження можуть стати першим кроком до мобілізації необхідних інвестиційних ресурсів. Прогнозування попиту на інвестиційні ресурси здійснюється за певною структурою, що включає наступні етапи (рис.1.3.):

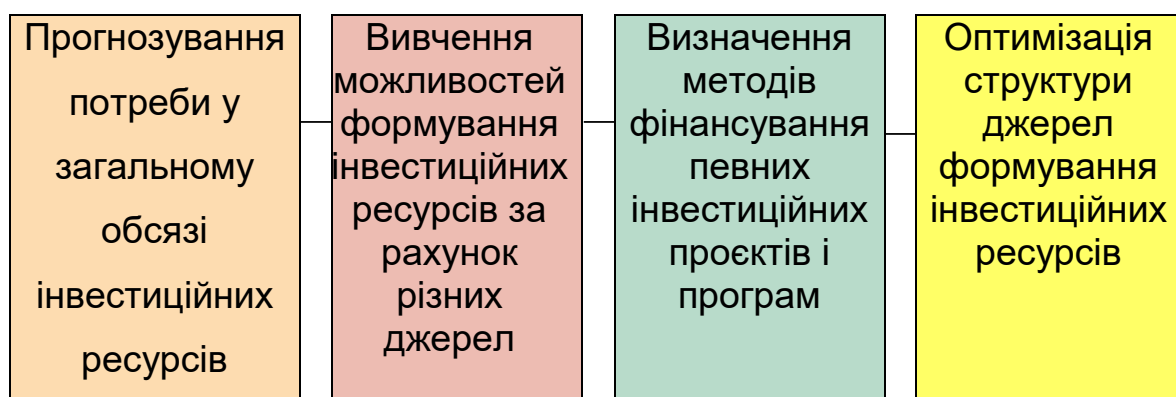


Рисунок 1.3 Послідовність формування інвестиційних ресурсів
Джерело: складено автором на основі літератури[6]

При придбанні необхідних інвестиційних активів і поліпшенні їх з метою забезпечення ефективних результатів інвестиційної діяльності підприємства досягається задоволення потреб. Це є основною метою процесу [6, 31].

Отже, формування інвестиційних ресурсів базується на таких принципах:

1. Урахування перспектив розвитку інвестиційної діяльності. При формуванні структури та обсягів інвестиційних ресурсів необхідно враховувати всі етапи інвестиційного процесу, щоб забезпечити ефективність на кожному з них.

2. Відповідність обсягу залучених інвестиційних ресурсів об'єму інвестиційних потреб підприємства.

Повна потреба в інвестиційних ресурсах визначається шляхом обчислення загальних обсягів фінансового та реального інвестування, що забезпечить виконання запланованих цілей.

3. Покращення структури інвестиційних ресурсів з погляду інвестиційної діяльності.

Якість структури сформованих інвестиційних ресурсів прямо впливає на кінцеві результати інвестиційної діяльності, тому важливо забезпечити оптимальний розподіл ресурсів для досягнення максимального ефекту.

4. Зниження витрат на формування інвестиційних ресурсів з різних джерел.

Зменшення витрат можливе через ефективне управління вартістю капіталу, що залучається, що дозволяє збільшити суму чистого прибутку від інвестицій.

5. Ефективне використання інвестиційних ресурсів у процесі інвестиційної діяльності.

Забезпечення ефективного застосування інвестиційних ресурсів на всіх етапах їх використання сприяє максимізації результатів та забезпеченню сталого розвитку підприємства (рис.1.4).



Рисунок 1.4 Порядок утворення національних інвестиційних ресурсів
Джерело: складено автором на основі літератури [6]

Ця схема порядку утворення інвестиційних ресурсів зосереджена лише на утворенні національних інвестиційних ресурсів і не враховує таке джерело, як іноземний капітал. Однак важливо зазначити, що відбувається відтік капіталу з країни, оскільки певна частина інвестиційних ресурсів інвестується за кордоном.

Іноземні та національні інвестиційні ресурси, як прямі, так і непрямі, вносяться підприємствами на ринок капіталу для інвестування.

Процес утворення інвестиційних ресурсів на підприємстві через ринок інвестиційного капіталу можна представити таким чином: як

національні, так і іноземні кошти, що належать юридичним та фізичним особам або державі, можуть потрапити до підприємства двома основними шляхами: через фінансово-кредитну систему або безпосередньо (рис.1.5.).



Рисунок 1.5 Утворення інвестиційних ресурсів через інвестиційний ринок
Джерело: складено автором на основі літератури [6]

Головною проблемою на будь-яких етапах розвитку підприємства є залучення інвестиційних ресурсів. Існує безліч класифікацій джерел формування інвестиційних ресурсів, багато з яких збігаються з тими, що наведені в Законі України «Про інвестиційну діяльність» [44]. Згідно з цим законодавчим актом, джерела поділяються на:

- благодійні та безоплатні вклади, пожертвування від громадян, підприємств та організацій;
- бюджетні інвестиційні асигнування, що є цільовим фінансуванням, наданим бюджетними органами безкоштовно;
- залучені фінансові кошти інвестора, які отримуються в процесі продажу акцій та внесків юридичних і фізичних осіб;
- позикові фінансові кошти інвестора, що включають бюджетні кредити, банківські кредити та облігаційні займи;

–власні фінансові ресурси, до яких відносяться амортизаційні відрахування, прибуток, а також компенсації за збитки від стихійних лих, аварій, а також грошові накопичення та заощадження юридичних і фізичних осіб.

Багато науковців підтримують думку про доцільність поділу джерел інвестиційних ресурсів на зовнішні та внутрішні (рис.1.6.) [6].

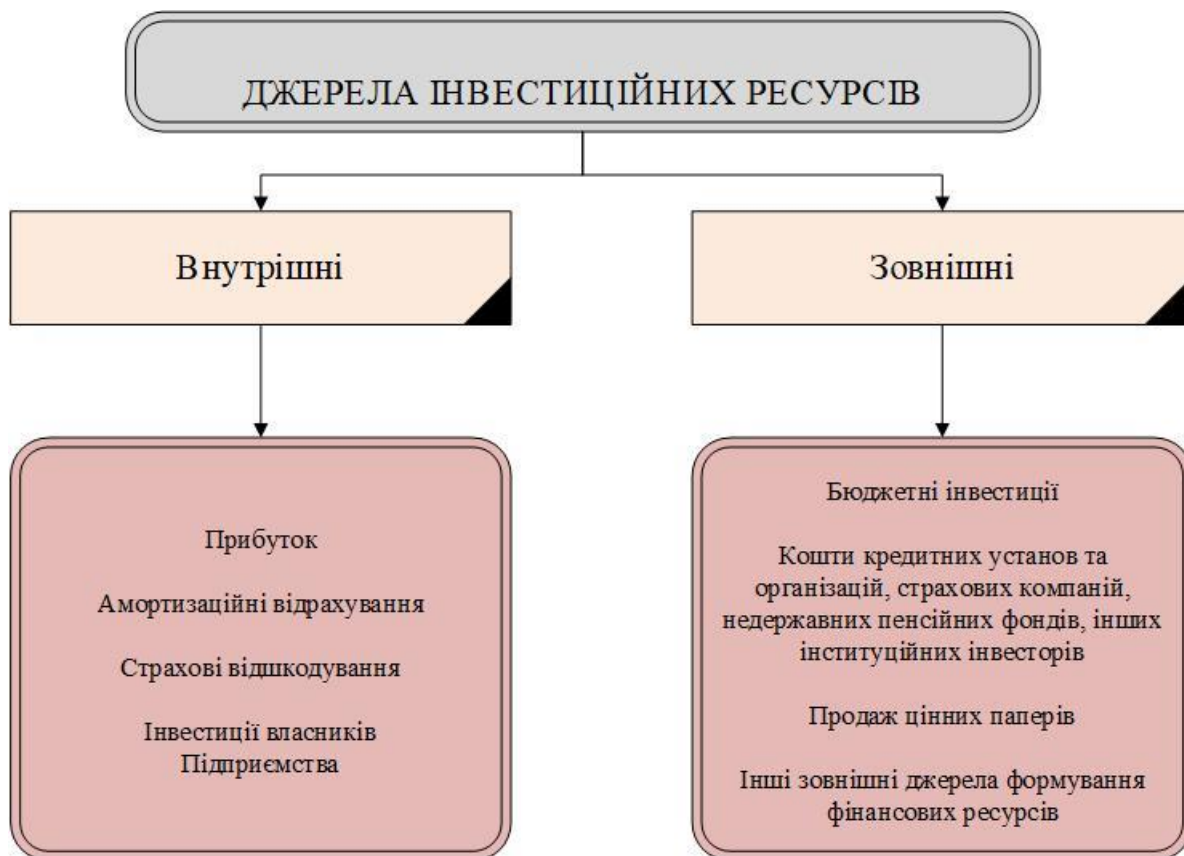


Рисунок 1.6 Джерела інвестиційних ресурсів підприємства
Джерело: складено автором на основі літератури [6]

Для забезпечення розвитку підприємства формуються саме внутрішні інвестиційні ресурси, які забезпечують стабільність та автономність фінансування. Вони включають прибуток, амортизаційні відрахування, заощадження та інші накопичення, що дозволяють знижувати залежність від зовнішніх джерел капіталу [39,40,41].

Отже, вибір оптимального способу фінансування підприємства поточної діяльності та нових інвестиційних проєктів є найважливішим

завданням для забезпечення ефективного функціонування та зростання підприємства. Це включає в себе ретельне планування джерел фінансування, оцінку ризиків та вигод, а також прийняття обґрунтованих рішень для досягнення максимального результату з мінімальними витратами.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності використання інвестиційних ресурсів

На сьогоднішній день існує кілька методичних підходів до оцінки ефективності інвестицій. Однак жоден з них не є універсальним і не має загальноприйнятого статусу, оскільки кожен має свої особливості, переваги та недоліки [31].

Оцінка ефективності інвестицій повинна здійснюватися з урахуванням взаємозв'язку між процесом зростання підприємства і інвестиціями, спрямованими на досягнення цих цілей. Цей підхід можна поділити на кілька етапів:

1. Аналіз показників діяльності підприємства з урахуванням тенденцій розвитку. На цьому етапі важливо врахувати плани діяльності, статистичні, бухгалтерські та операційні звіти, а також управлінський облік. Використання різних внутрішніх джерел інформації дозволяє здійснити всебічний аналіз і оцінку діяльності підприємства. Основними показниками є ефективність використання ресурсів, ліквідність, фінансова стійкість та загальна ефективність діяльності.

2. Обчислення комплексного показника динамічного розвитку підприємства. Рекомендується включити такі показники, як матеріаловіддача, фондівіддача, чистий прибуток, продуктивність праці, виручка від продажу. Ці показники є індикаторами розвитку, і хоча їх список не є вичерпним, він може бути доповнений за потреби. Цей етап завершується розробкою рекомендацій для розвитку підприємства.

3. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на результати діяльності та процес зростання підприємства. Це включає ідентифікацію зовнішніх факторів, які варто враховувати при виборі напрямів інвестиційної діяльності. Методи, такі як STEP-аналіз чи SWOT-аналіз, можуть бути корисними. На основі результатів цього етапу формулюється стратегічна мета розвитку підприємства, із визначенням основного індикатора, чия покращена динаміка є ознакою досягнення цілі.

4. Оцінка вибраного індикатора розвитку та його складових. Мета цього етапу — визначити, чи є можливість покращення індикатора без залучення інвестицій. Якщо така можливість існує, то інвестиційний проєкт може виявитися непотрібним. У випадку, коли поліпшення без інвестицій неможливе, формується висновок щодо необхідності інвестиційного проєкту.

5. Прогнозування результатів від реалізації інвестиційного проєкту та обчислення комплексного показника зростання підприємства. Оцінка його динаміки дозволяє зрозуміти, чи є доцільність в інвестиційному проєкті. Якщо динаміка негативна, реалізація проєкту вважається недоцільною, якщо позитивна — інвестиційний проєкт сприятиме розвитку підприємства. Такий методичний підхід допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо доцільності інвестицій, враховуючи стратегічні цілі розвитку підприємства.

Оцінка ефективності інвестицій є ключовим етапом у процесі вибору та обґрунтування можливих варіантів вкладення коштів в інвестиційні проєкти, оскільки вона є запорукою успішного виконання інвестиційної діяльності [31]. Наразі існує кілька методів оцінки ефективності інвестицій, які можуть давати різні результати, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Для уникнення помилок під час реалізації інвестиційних проєктів та прийняття необґрунтованих рішень важливо виявити всі можливі проблеми, які можуть виникнути в процесі оцінки

інвестицій, та усунути їх на ранніх етапах. Це дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити ефективність інвестиційних рішень.

Коефіцієнт економічної ефективності капітальних затрат (E_p):

$$E_p = \frac{\Delta\Pi}{K}, \text{ або } E_p = \frac{\Pi}{K}, \quad (1.1)$$

де $\Delta\Pi$ - приріст прибутку підприємства, грн.,

Π - загальна сума прибутку, грн.,

K – загальна сума виробничих інвестицій (капіталовкладень) грн.

Строк окупності капіталовкладень $T_{ок.p.}$, який є оберненим показником до E_p , становить:

$$T_{ок.p.} = \frac{K}{E_p}, \quad (1.2)$$

Достовірність і об'єктивність оцінки інвестиційних вкладень значною мірою залежить від застосування сучасних методів економічного аналізу інвестиційної діяльності. Варто зазначити, що економічна теорія для стабільних господарських систем, зокрема в умовах ринкової економіки з державним регулюванням, вже достатньо розроблена [37]. Тому методичні рекомендації для оцінки ефективності інвестиційних проєктів передбачають розрахунок кількох типів ефективності: економічної (з точки зору суспільства), комерційної (для фірми) та бюджетної (для держави або регіону).

Водночас, при обчисленні економічної ефективності враховуються лише чисті витрати та вигоди без урахування внутрішніх трансфертів (податків, кредитів тощо), а результати оцінюються не за ринковими цінами, а за тіньовими цінами, що відображають суспільну вагомість використаних ресурсів та виготовленої продукції. Це дозволяє врахувати зовнішні ефекти і суспільні блага, які не завжди відображаються в ринкових цінах. Натомість при розрахунку комерційної ефективності

використовуються реальні або прогнозовані ринкові ціни, а також система оподаткування та інші фактори, що безпосередньо впливають на фінансову результативність.

Існують прості (статистичні) методи оцінки, які базуються на теорії часової вартості грошей, а також більш складні (динамічні) методи, які забезпечують глибший аналіз інвестицій [38]. Простими методами є розрахунок норми прибутку та терміну окупності інвестицій, які є основними показниками для первинної оцінки ефективності інвестицій (рис.1.7).

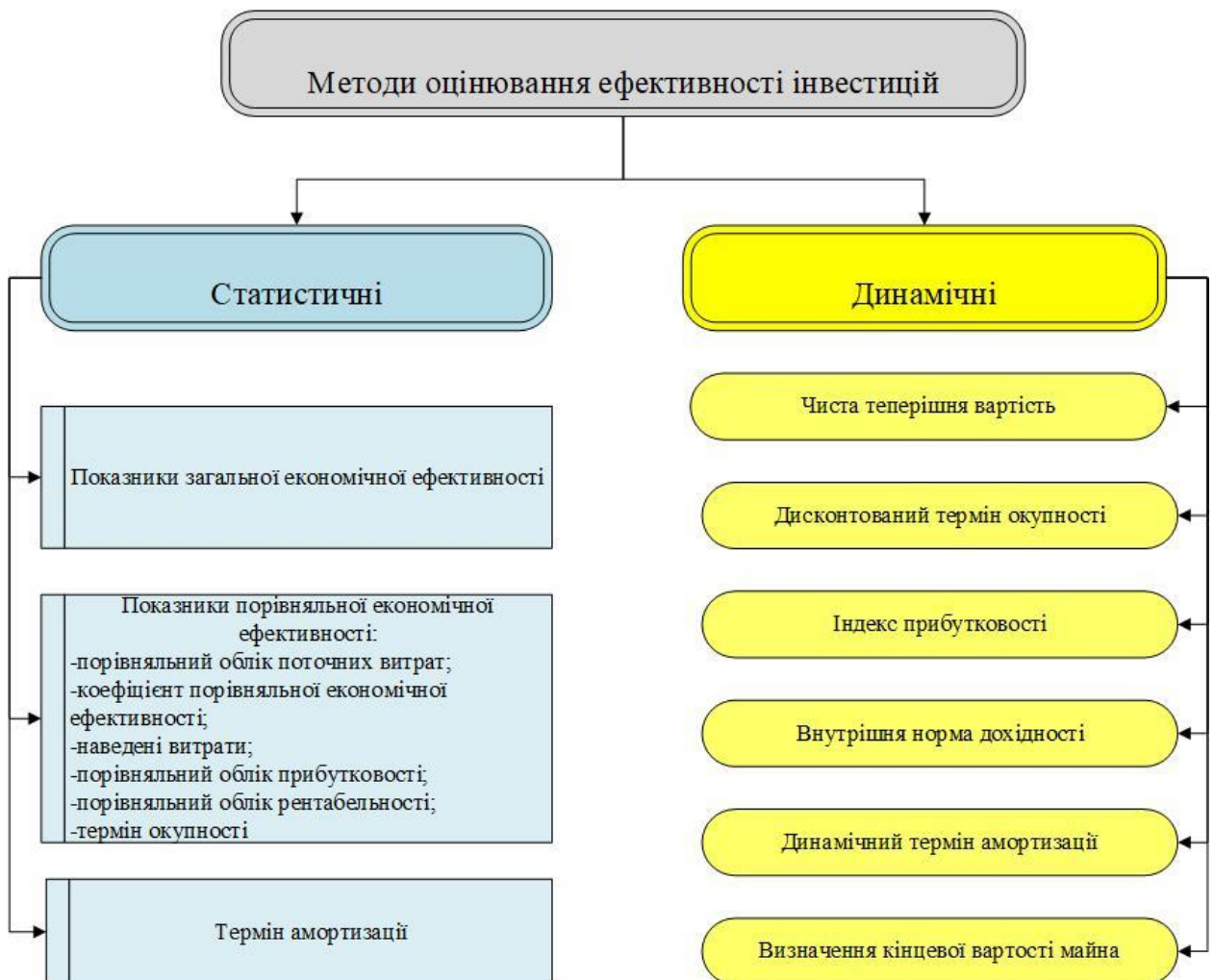


Рисунок 1.7 Методи оцінювання ефективності інвестицій
Джерело: складено автором на основі літератури [38]

Матеріальною основою інвестицій є кошти, які мають тимчасову цінність, оскільки їх купівельна спроможність змінюється залежно від

часу. Це пояснюється тим, що гроші з рівною номінальною вартістю мають різну купівельну спроможність через певний період часу. З цієї причини виникає необхідність у фінансово-економічній оцінці інвестицій за допомогою методів, що базуються на дисконтуванні. «Дисконтування» дозволяє оцінити поточну вартість майбутніх грошових потоків, що дає змогу визначити теперішній фінансовий еквівалент майбутніх сум, враховуючи прибуток, що зростає за певний період, з використанням складних відсотків [20].

До основних методів, заснованих на дисконтуванні, належать:

- чиста теперішня вартість;
- дисконтований термін окупності;
- індекс прибутковості;
- внутрішня норма прибутковості.

До переваг цих методів можна віднести те, що вони враховують вартість грошей у часі, а також спрямовані на максимізацію доходів для інвесторів. Однак недоліками є те, що чиста теперішня вартість є лише одним із показників, і вона може не відображати всі аспекти інвестиційної діяльності.

При аналізі ефективності інвестиційних проєктів необхідно враховувати такі можливі помилки при розрахунках ефективності:

- ігнорування зміни ціни та попиту на виготовлену продукцію, що може впливати на показники беззбитковості;
- не врахування сезонних коливань продажів, інфляції та затримок платежів;
- пропуск необхідності врахування оборотного капіталу на різних етапах проєкту;
- невірне використання показників оборотних коштів, без врахування короткострокових зобов'язань;

- невірне застосування процентних платежів при розрахунку дисконтних показників, що може призвести до подвійного рахунку;
- оцінка орендних платежів за основні засоби та земельні ділянки без урахування реальних умов;
- заниження кількості робочих днів та коефіцієнта змінності роботи обладнання;
- неврахування готівкових нестач в різні періоди у річному плані грошових потоків.

Оцінка ефективності інвестиційних проєктів є ключовим елементом інвестиційного аналізу. Чим більший масштаб проєкту, тим важливіше провести точні обчислення грошових потоків і застосувати правильні методи оцінки ефективності. Для цього використовуються статистичні та динамічні методи, які дають можливість оцінити доцільність інвестиційних проєктів і вибрати найбільш вигідний для економічного розвитку [10].

Статистичні методи дають змогу швидко оцінити економічну ефективність, проте не враховують тимчасову змінність вартості грошей. У свою чергу, динамічні методи враховують вартість грошей у часі, що дозволяє точніше оцінити ефективність інвестиційних проєктів. Однак вони також мають свої особливості, переваги та недоліки, що потребує уважного аналізу при прийнятті рішень.

Існує кілька основних форм інвестицій, що залежать від мотивів і стимулів учасників інвестиційної діяльності:

- асоційовані інвестиції: власні кошти інвестора, основна мета — отримання прибутку.
- некомерційні інвестиції: орієнтовані на соціальні чи інші неприбуткові цілі.
- меркантильні інвестиції: спрямовані на досягнення стратегічних пріоритетів.

Процес формування інвестиційних ресурсів підприємства починається з накопичення початкового капіталу, або статутного фонду, який складають внески засновників підприємства [31].

Його величина визначається на основі економічних розрахунків за проектом створення нового підприємства, його реструктуризації, реконструкції за діючою формулою:

$$K=OK+ObK+HA, \quad (1.3)$$

де ОК – основний капітал підприємства, що включає усі технічні засоби виробництва, без яких неможливо організувати процес виробництва продукції;

ОбК – оборотний капітал, що включає ті матеріальні і нематеріальні засоби, які знаходяться в обороті підприємства і визначені для забезпечення поточної виробничої діяльності, реалізації продукції, споживання (колективом працівників), тобто матеріали і сировину, готову продукцію, яка ще не реалізована або не оплачена, готівку у касі, на розрахункових рахунках, на оплату праці;

HA – нематеріальні активи, або інтелектуальна власність, що включає власне підприємницьку ідею, методи та способи виробництва та реалізації продукції.

Висновок до розділу 1

Багато зарубіжних економістів у своїх працях розглядають різні аспекти інвестиційних ресурсів підприємства. Натомість у вітчизняній науковій літературі це поняття почало використовуватись відносно нещодавно, що зумовлено еволюцією самого терміну «інвестиції». Однак як у зарубіжних, так і у вітчизняних дослідженнях існує значний недолік: хоча поняття «інвестиційні ресурси» досить часто вживається, його чіткого та загальноприйнятого визначення не має.

Загалом під поняттям «ресурси» розуміють певні можливості, запаси, що можуть бути використанні за потреби, фінансові кошти або джерела їх надходження. Аналізуючи різні підходи до трактування цього поняття, можна дійти висновку, що сформувалися основні концепції визначення інвестиційних ресурсів підприємства.

Перший підхід визначає інвестиційні ресурси як усі види фінансових активів, що залучаються з метою вкладення в об'єкти інвестування. У цій інтерпретації інвестиційні ресурси розглядаються як різновид фінансових ресурсів. Такий підхід є досить поширеним і підтримується, зокрема, І. Бланком, Г. Александером, У. Шарпом.

Інший підхід визначає інвестиційні ресурси як цінності, що входять до складу різних інвестиційних проектів з метою примноження капіталу в різних його формах. Дослідники, які дотримуються цього підходу, уточнюють склад таких цінностей. Наприклад, серед них виділяють *усі види інтелектуальних і майнових цінностей, усі види фінансових та реальних активів, а також сукупність фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.*

Найбільш детальний перелік таких цінностей міститься в першому Законі України «Про інвестиційну діяльність», прийнятому в перші роки незалежності.

У зарубіжній економічній науці, де поняття інвестиційних ресурсів виникло та отримало розвиток, термін «інвестиції» здебільшого визначається як вкладення в цінні папери, що обертаються на фондовому ринку.

Подібна інтерпретація пов'язана з тим, що в сучасній економічній науці значна частина інвестицій представлена у вигляді цінних паперів, тоді як у традиційному підході вони мали реальну форму.

Згідно з витратним підходом, інвестиції розглядаються як витрати на відтворення основних фондів, їх удосконалення та збільшення. Водночас

ресурсний підхід інтерпретує інвестиції як засоби, спрямовані на відтворення основних фондів.

Основний недолік в обох підходах полягає у їхній статистичності, оскільки вони акцентують увагу на певних елементах інвестиційного процесу (джерелах чи витратах), ігноруючи його динаміку та взаємозв'язок складових. Вони зосереджуються на окремих фазах обороту інвестиційних ресурсів, що ускладнює комплексне дослідження інвестицій як процесу послідовної зміни форм вартості та взаємодії елементів інвестиційної діяльності.

Отже, для повного розуміння економічної суті інвестицій доцільно поєднувати елементи витратного та ресурсного підходів, що певною мірою відповідає ідеям Дж. М. Кейнса щодо інвестиційного процесу. Інвестиційні ресурси підприємства не слід розглядати однобічно, як це пропонують окремі підходи, оскільки їхня економічна природа є багатогранною.

Сутнісні ознаки інвестиційних ресурсів:

- вони мають потенційну здатність приносити дохід або інший позитивний економічний результат.
- їхня здатність приносити дохід реалізується лише за умови ефективного управління.
- інвестиційні ресурси існують у різних формах (фінансовій, матеріальній тощо).
- вони є об'єктом ринкових відносин і можуть бути предметом купівлі-продажу.

Інвестиційні ресурси підприємства – це сукупність особистісних, матеріальних та нематеріальних вкладень в об'єкти підприємницької діяльності з метою отримання соціальних та/або економічних вигод. Ці вкладення можуть здійснюватися у таких формах:

- фінансовій (гроші, цінні папери);

- матеріальній (будівлі, споруди, обладнання, технічні засоби, технології);

- інтелектуальній, трудовій або особистісній (підприємницький хист, досвід, знання, навички).

Організаційними формами реалізації інвестиційних ресурсів є купівля, оренда, інвестиційний лізинг, селл-лізинг, нове будівництво, модернізація, реконструкція, реновація, розширення виробництва.

Особливості інвестиційних ресурсів підприємства:

- утворення інвестиційних ресурсів є основною умовою здійснення інвестицій.

- процес формування інвестиційних ресурсів тісно пов'язаний із процесом первинного накопичення капіталу підприємства.

- інвестиційні ресурси формуються на всіх стадіях життєвого циклу підприємства.

- їхнє утворення та використання охоплює всі етапи інвестиційного процесу.

- процес формування інвестиційних ресурсів є безперервним, детермінованим та регульованим.

- темпи та напрями формування інвестиційних ресурсів визначаються інвестиційною політикою підприємства та пріоритетами його власників.

- ефективне формування інвестиційних ресурсів та оптимізація їхньої структури є ключовою умовою фінансової стійкості підприємства.

- обсяги та джерела інвестиційних ресурсів залежать від доступності та вартості залученого капіталу.

Метою формування інвестиційних ресурсів на підприємстві є забезпечення необхідних активів для ефективного розвитку та вдосконалення структури, що сприятиме досягненню високих результатів інвестиційної діяльності.

У підсумку, ефективне управління інвестиційними ресурсами є важливим фактором для забезпечення сталого розвитку підприємства, оскільки правильний підхід до залучення та використання ресурсів дозволяє досягати значних економічних результатів, оптимізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 2. ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛИВАРНОЇ ДІЛЬНИЦІ ЗАВДЯКИ ЇЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ХОЛОДНОТВЕРДІЮЧОЇ СУМІШІ В УМОВАХ ТОВ «ЗЛМЗ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

ТОВ “Запорізький ливарно–механічний завод” (далі по тексту – ТОВ “ЗЛМЗ”) – одне з наймолодших підприємств з ремонту устаткування та виготовлення запчастин для виробничого обладнання у складі міжнародної гірничо-металургійної групи компаній “Метінвест”. Підприємство було створено 1 серпня 2016 року шляхом виділення виробничих потужностей цеху металоконструкцій, а також механічного та ливарного цехів комбінату “Запоріжсталь” в окрему структуру [43,45,46].

Сьогодні ТОВ “ЗЛМЗ” виготовляє широкий спектр продукції для металургійних, коксохімічних, гірничо-збагачувальних та вугледобувних заводів групи Метінвест та інших підприємств гірничо-металургійної, машинобудівної галузей тощо.

Подальший розвиток підприємства його керівництво пов’язує зі зростанням обсягів усіх видів лиття та механічної обробки з метою забезпечення потреб у запасних частинах та змінному устаткуванні ПАТ “Запоріжсталь”, підприємств групи “Метінвест” та інших потенційних партнерів.

ТОВ “ЗЛМЗ” – багатoproфільне підприємство із замкнутим циклом виробництва продукції. Наразі основні види його діяльності включають:

- виробництво чавуну сталі та феросплавів;
- виробництво труб, порожнистих профілів і фітингів зі сталі;

- механічне оброблення металевих виробів;
- виробництво інших готових металевих виробів;
- оптова торгівля металами та металевими рудами;
- ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення.

Завод має перспективні плани щодо виробництва і ремонту деталей для підприємств “Метінвесту” – “Запоріжсталі”, “Каметсталі”, “Метінвест Покровськвугілля” та криворізьких ГЗК. Також ТОВ “ЗЛМЗ” має намір освоїти випуск нових видів продукції – запчастин для кар’єрної та вантажопідйомної автомобільної техніки.

Матеріально–технічна база заводу є досить розвинутою; вона включає дві адміністративні будівлі та три цехи, до складу яких входять такі виробничі ділянки:

1) Ливарний цех, який включає 4 відділення:

а) відділення з виробництва виливниць – спеціалізований підрозділ із виробництва різних типів виливниць; Проектна потужність – 360000т/рік, максимально досягнута 423000т/рік

б) відділення фасонного лиття – виготовляє виливки з легованих, низьколегованих та високолегованих сталей; Технологічний процес дозволяє отримати виливки одиничної, дрібної та середньої серійності вагою від 0,5 до 3500 кг;

в) відділення чавунного лиття – виробництво виливків з різних видів чавуну (передільного, сірого, легалізованого зі спеціальними властивостями вагою від 1 до 3500 кг та виливки з передільного чавуну доменної плавки вагою від 3500 до 30000 кг. Основні види продукції: виливки піддонів, центрових, дахів нагрівальних колодязів, втулок, блоків, шківів, холодильних плит, амбразур та ін.;

г) відділення кольорового лиття виробляє виливки з бронзових сплавів вагою до 2000 кг;

2) Цех металокопструкцій. Обладнання цеху дозволяє виготовляти металокопструкції вагою до 30 т, завдовжки до 15 м, завширшки до 4 м, заввишки до 4 м. Основними видами продукції, які виготовляються у цеху є будівельні копструкції та металокопструкції вантажопідйомних машин та механізмів; також цех має у складі фарбувальну ділянку.

3) Механічний цех із ковальським відділенням. Цех включає такі відділення та ділянки:

а) ковальсько-термічне відділення виробляє ковки і штампування з їх подальшою передачею на відповідні ділянки для механічної обробки, а також здійснює термообробку різних видів на всіх етапах виготовлення інструменту та запчастин;

б) ділянка механообробки включає різні групи верстатів: токарних, карусельних, фрезерних, свердлильних, зубонарізних, розточувальних, стругальних, довбальних, шліфувальних;

в) ділянка наплавлення – направка різноманітних тіл обертання (вали, ролики, ходові колеса кранів, конуса, воронки та чаші засипних апаратів доменних печей тощо);

г) слюсарно-складальна ділянка – проведення робіт з вузлової і загальної збірки обладнання різного призначення.

Також матеріально-технічна база заводу включає 2 адміністративні будівлі. Усі вищезазначені об'єкти знаходяться у власності заводу.

ТОВ «ЗЛМЗ» активно працює над сертифікацією своєї продукції та виробничих процесів. У 2020 році підприємство отримало ряд сертифікатів відповідності на різні види продукції. У 2021 році воно успішно пройшло сертифікацію системи менеджменту якості за стандартом ДСТУ ISO 9001:2015, що підтверджує впровадження та ефективне використання системи менеджменту якості у таких сферах, як чавунне, стальне і кольорове ливарне виробництво, а також виготовлення запасних частин і зварених металокопструкцій. У березні 2018 року завод отримав сертифікацію за міжнародним стандартом

енергетичного менеджменту ISO 50001, а в червні 2019 року – за екологічним стандартом ISO 14001:2015.

Далі розглянемо деякі показники діяльності підприємства. Через ситуацію з військовим станом в країні, ТОВ «ЗЛМЗ» не публікувало фінансову звітність навіть за 2021 рік. Тому аналіз був здійснений на основі даних за 2018-2020 роки (див. Додатки А.Б.).

ТОВ «ЗЛМЗ» постійно здійснює моніторинг свого впливу на навколишнє середовище відповідно до вимог природоохоронного законодавства. Зокрема, проводиться лабораторний контроль викидів і скидів. Щорічно спеціалізовані акредитовані організації здійснюють контроль 44 організованих джерел викидів в атмосферу. У 2020 році перевищень нормативів викидів в атмосферне повітря, визначених дозвільними документами, не було зафіксовано. Скидання стічних вод безпосередньо у водні об'єкти не здійснюється. Усі відходи, що утворюються на підприємстві, передаються спеціалізованим організаціям, які мають ліцензії на поводження з відходами. Завод також зменшив обсяг відходів, що передаються на захоронення, завдяки їх переробці та використанню як вторинної сировини [43,48].

Сплачена сума екологічного податку у 2020 році - 658,2 тис. грн (в тому числі: 62,4 тис. грн - за викиди в атмосферне повітря забруднюючих речовин; 595,8 тис. грн – за розміщення відходів у спеціально відведених для цього місцях чи на об'єктах), що на 27,59 менше ніж у 2019 році - 908,7 тис. грн.

Поточні витрати на охорону навколишнього середовища у 2020 році склали 5 649,2 тис. грн., що на 318,7 тис. грн. більше ніж у 2019 році - 5 330,5 тис. грн.” Система екологічного менеджменту ТОВ “ЗЛМЗ” гармонізована з системою менеджменту якості, енергоменеджменту, охороною здоров'я та безпеки праці. [67, 68]. У 2021 році підприємство отримало сертифікат на систему менеджменту якості за ДСТУ ISO 9001:2015, який свідчить про те, що воно впровадило та використовує

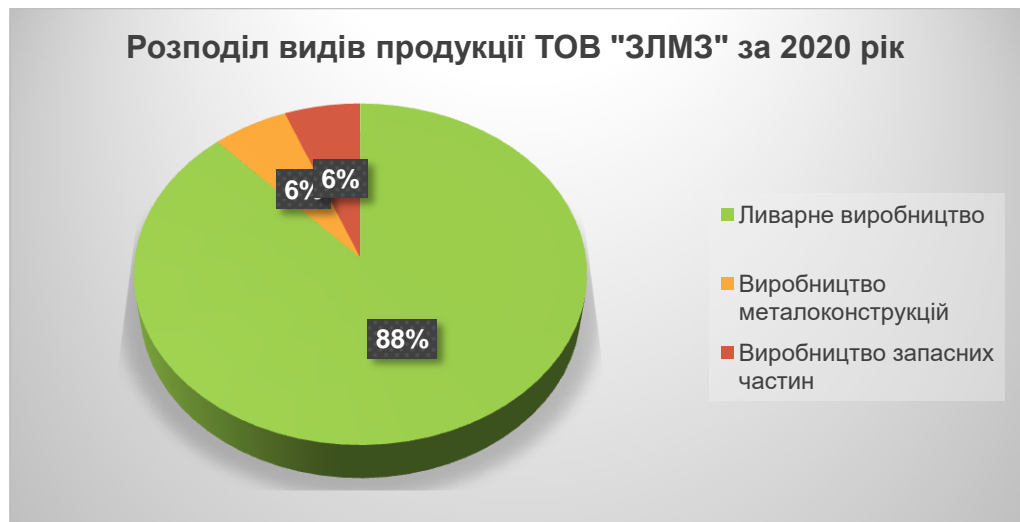
систему менеджменту якості у наступних галузях: виробництво чавунне, стальне, кольорове ливарне; виготовлення запасних частин та зварених металоконструкцій. Також підприємство має низку сертифікатів відповідності на окремі види продукції.

Незважаючи на складні економічні і політичні умови, за 2022 рік ТОВ "ЗЛМЗ" збільшив свій асортимент на 1114 нових видів продукції та послуг з метою покращення забезпечення підприємств Групи Метінвест.

Крім того, поряд з такими виробниками як "Запорісталь", "Запоріжвогнетрив" та "Запоріжжкокс", ТОВ "ЗЛМЗ" не тільки продовжує роботу, а й залишається одним з найбільших платників податків у регіоні: так, протягом 2022 року ці підприємства забезпечили надходження до місцевих бюджетів близько 820 млн. гривень податків та зборів (із 3,4 млрд гривень, що сплачено у 2022 році запорізькими підприємствами Метінвесту до бюджетів всіх рівнів). Найбільша питома вага у надходженнях до бюджету припадає на сплату єдиного податку, єдиного соціального внеску, податку з прибутку та митні платежі.

У 2020 році обсяги виготовлення основної продукції у порівнянні з 2019 роком знизились на 14% та склали 60,6 тис. тон. Розподіл за видами продукції мав наступний вигляд (діаграма 2.1.):

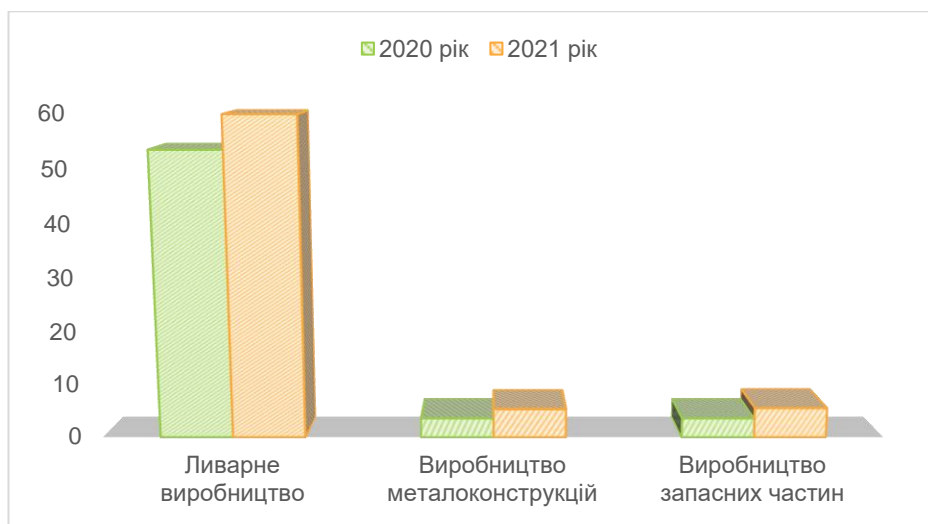
- ливарне виробництво - 53,4 тис. тон;
- виробництво металоконструкцій - 3,6 тис. тон;
- виробництво запасних частин - 3,6 тис. тон.



Діаграма 2.1. Розподіл видів продукції ТОВ «ЗЛМЗ» за 2020 рік
(складено автором)

В свою чергу, 2021 рік також охарактеризувався падінням виробництва – сумарний обсяг основної продукції склав 70,7 тис. тон, що на 8% менше ніж у 2020 році, зокрема (діаграма 2.2.):

- ливарне виробництво - 59,7 тис. тон;
- виробництво металоконструкцій - 5,4 тис. тон;
- виробництво запасних частин - 5,6 тис. тон [34, 35].



Діаграма 2.2. Порівняльна характеристика видів продукції за 2020-2021 рр.
(складено автором)

Ця тенденція є негативною, однак у квітні 2023 року на офіційному сайті підприємства було повідомлено, що *«Група Метінвест розпочала процес об'єднання Запорізького ливарно-механічного заводу та*

Криворізького ремонтно-механічного заводу в єдине підприємство — ЗЛМЗ з філіями у Запоріжжі, Кривому Розі та Кам'янському. Метою інтеграції є підвищення операційної ефективності ремонтних підрозділів Групи Метінвест та збереження виробництва в умовах повномасштабної війни. Очолювати новоутворене підприємство буде Ігор Долгозвяго, діючий виконуючий обов'язки генерального директора Запорізького ливарно-механічного заводу» [43]. За його словами, об'єднання двох промислових майданчиків дозволить значно підвищити ефективність використання виробничих і ремонтних потужностей завдяки оптимальному розподілу замовлень між містами, де присутня Група Метінвест, а також забезпечить більш повне і своєчасне покриття потреб основного виробництва. Водночас зростає асортимент продукції та ремонтних послуг, а також буде забезпечено потреби в змінному обладнанні та запчастинах, що раніше закуповувались у сторонніх постачальників. Прогнозується, що загальна потужність виробничих майданчиків ЗЛМЗ у Запоріжжі, Кривому Розі та Кам'янському складе близько 35 тисяч тон на рік.

Нещодавно обидва підприємства вже успішно співпрацювали у розробці нових видів запчастин і розширенні ремонтних послуг. Наприклад, було розпочато спільне виробництво бутар для гірничозбагачувальних комбінатів та освоєно виготовлення поковок з нержавіючої та інструментальної сталі. В межах об'єднання працівникам Криворізького ремонтно-механічного заводу та Запорізького ливарно-механічного заводу збережуться робочі місця, рівень окладів, система преміювання та пільги за колективними договорами [44].

Далі охарактеризуємо деякі з основних показників роботи підприємства за 2018-2020 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Показники роботи ТОВ «ЗЛМЗ» (2018-2020 рр)

Показники	2018	2019	2020	Відхилення
-----------	------	------	------	------------

				Абсолютне +,-			Відносне, %		
				2019-2018	2020-2019	2020-2018	2019-2018	2020-2019	2020-2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі і діючих цінах, тис. грн.	1464732	1476933	1708765	12201	231832	244033	100,83	115,70	1,17
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	1308133	1332921	1134267	24788	-198654	-173866	101,89	85,10	0,87
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	1198748	1213096	1017881	14348	-195215	-180867	101,20	83,91	0,85
Адміністративні витрати, тис.грн.	52250	73395	83557	21145	10162	31307	140,47	113,85	1,60

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Витрати на збут, тис. грн.	7063	9494	24718	2431	15224	17655	134,42	260,35	3,50
Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн.	1464732	1476933	1708765	12201	231832	244033	100,83	115,70	1,17
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	40150	21887	-4052	-18263	-25939	-44202	54,51	-18,51	-0,10
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	29267	26	-6016	-29241	-6042	-35283	0,0009	-231,38	-0,21
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, %	0,04	0,05	0,05	0,001	0,00	0,01	139,31	98,40	1,25
Рентабельність продукції	109,12	109,88	X	0,75	X	X	X	X	X
Рентабельність продажу, %	2,24		X	-2,24	X	X	X	X	X

Джерело: складено автором на основі фінансових показників підприємства

Як ми бачимо в таблиці, незважаючи на зростання обсягів виробництва продукції у вартісному виразі за діючими цінами протягом 2018-2020 років, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт,

послуг) у 2020 році скоротився на 15,7% у порівнянні з 2019 роком. Чистий прибуток значно знизився у 2019 році, а 2020 рік став збитковим для підприємства через початок повномасштабної війни, що призвело до скорочення виробництва і зменшення кількості замовлень.

Собівартість реалізованої продукції у 2020 році зменшилася на 16,09%, проте частково це стало можливим завдяки впровадженним заходам із зниження собівартості на тонну продукції. Показник витрат на 1 грн. чистого доходу від реалізації не змінився протягом 2018-2020 років. Також варто відзначити тенденцію зростання адміністративних витрат протягом двох років (у 2020 році вони зросли на 13,85% порівняно з 2019 роком), що в певній мірі може бути обумовлено збільшенням витрат на оплату праці.

Далі розглянемо кадрову політику підприємства. Кількість штатних працівників на повному і неповному робочому часі складала:

- станом на 31.12.2017 року — 3560 осіб;
- станом на 31.12.2018 року — 1018 осіб (зменшення на 2542 особи порівняно з попереднім роком);
- станом на 31.12.2019 року — 1004 особи (зменшення на 14 осіб, або 1,5%);
- станом на 31.12.2020 року — 1011 осіб (збільшення на 7 осіб, або 0,5%).

Отже, у 2018 році на підприємстві відбулося значне скорочення чисельності працівників, після чого вона стабілізувалася і не зазнавала значних змін (діаграма 2.3.).



Діаграма 2.3. Динаміка змінення штатної чисельності ТОВ «ЗЛМЗ»
Джерело: складено автором на основі фінансових показників підприємства

Фонд оплати праці ТОВ "ЗЛМЗ" у 2018 році склав 189,7 млн. грн. У 2019 році він збільшився на 63,7 млн. грн. (33,6%) і становив 253,4 млн. грн. Це збільшення було зумовлене підвищенням середньої заробітної плати (на 30,3% або 57,5 млн. грн.) та зміною чисельності працівників (на 3,3% або 6,2 млн. грн.).

У 2020 році, попри незначне збільшення чисельності працівників на 7 осіб, фонд оплати праці залишився незмінним і склав 253,4 млн. грн.

Загальні витрати на реалізацію заходів з охорони праці у 2019 році склали 10,221 млн. грн., що на 21% менше, ніж у 2018 році, завдяки впровадженню нових корпоративних стандартів. Однак у 2020 році ці витрати збільшилися на 530,5 тис. грн. і склали 10,751 млн. грн.

Керівництво ТОВ "ЗЛМЗ" значну увагу приділяє організації навчання персоналу, яке проводиться за кількома напрямками:

1. Професійне навчання:
 - первинне професійне навчання;
 - перепідготовка робітників;
 - підвищення кваліфікації.
2. Менеджерське навчання:

- семінари та тренінги для керівників та кадрового резерву;
- навчання з охорони праці.

Щорічно підприємство формує та оновлює кадровий резерв для просування на ключові керівні посади, де кожен резервіст має індивідуальну програму розвитку.

У зв'язку з початком війни, підприємство адаптувало робочі зміни, організувало централізоване підвезення і безкоштовне харчування для працівників [43]. Крім того, фахівцям, евакуйованим з Маріуполя, надається пріоритетне право на працевлаштування.

Система мотивації працівників включає:

1. Матеріальна мотивація:

- премії за виконання виробничих планів;
- премії за досягнення в зменшенні витрат;
- додаткові премії по різних системах, таких як охорона праці, професійні конкурси тощо;
- одноразові виплати за високу досягнення в праці, за вислугу років та інші події.

2. Нематеріальна мотивація:

- виплати компенсаційного характеру (святкові премії, допомоги при народженні дітей, шлюбні тощо).

ТОВ “ЗЛМЗ” активно працює над створенням здорового робочого клімату та зміцненням корпоративної соціальної відповідальності, реалізуючи ряд соціальних проектів, які є частиною Колективного договору. До основних ініціатив у сфері нематеріальної мотивації належать:

1. Послуги з перевезення працівників:

- організація перевезення працівників до місця роботи зі спальних районів міста, що полегшує доступ до робочих місць.

2. Індивідуальний соціальний пакет:

– впровадження персоналізованих соціальних пакетів для співробітників, що дозволяє забезпечити індивідуальні потреби та підтримку.

3. Поліпшення побутових умов:

– щорічне проведення ремонтів побутових приміщень на підприємстві;

– оновлення побутової техніки та меблів для комфортного перебування працівників.

4. Спортивні заходи:

– надання можливості працівникам активно тренуватися на спортивних майданчиках міста.

– участь у різноманітних спортивних та громадських заходах, що сприяє розвитку корпоративного духу і підтримці здорового способу життя.

5. Розвиток молодих робітників:

– проведення навчання і розвитку молодих робітників та працівників, орієнтованих на виробничо-технологічну діяльність.

6. Програма адаптації нових працівників:

– впровадження спеціальної програми адаптації для нових співробітників, включаючи допомогу в інтеграції на робочому місці та в колективі, а також підтримку при допуску до самостійної роботи.

7. Визнання досягнень працівників:

– вручення працівникам брендваної продукції підприємства за значний внесок у розвиток та досягнення виробничих результатів.

Ці ініціативи сприяють підвищенню залученості працівників, покращенню їх соціальних умов та зміцненню корпоративного духу, що є важливими аспектами корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

Аналіз деяких показників кадрової складової наведено у табл. 2.2:

– використання однорідних компонентів (пісок, смола, каталізатор) для створення форм і стрижнів спрощує процес виробництва;

– всі етапи, включаючи приготування суміші та подачу її в опоки, об'єднані в одному агрегаті-змішувачі, що забезпечує зручність і ефективність;

– завдяки високій точності форм і стрижнів виключається можливість пригару та інших дефектів, таких як піддування форм, їх розмивання або обвалення, що суттєво зменшує кількість газових раковин у виливках;

– технологія ХТС дозволяє отримувати виливки 7 класу точності згідно ГОСТ 26645-85, що сприяє зменшенню витрат металу та зниженню обсягів механообробки;

– стрижні, виготовлені з ХТС, легко видаляються з внутрішніх порожнин вилівка, оскільки смола вигоряє під впливом температури залитого металу, що дозволяє стрижню розсіпатися;

– завдяки можливості відмови від традиційного опочного оснащення, значно економляться площі та засоби механізації, що забезпечує додаткові заощадження;

– висока гнучкість виробництва, оскільки зміна оснастки відбувається швидко, що є важливим для виробництва багатомоделної продукції, особливо при дрібносерійному і серійному виробництві;

– використання ХТС знижує витрати на формувальну суміш: при ХТС витрата суміші становить 2-4 тони на 1 тону лиття, тоді як при традиційних піщано-глинистих сумішах ця норма досягає 8-10 тон;

– завдяки можливості практично повної регенерації формувальної суміші, зберігається до 90-95% регенеранту, що робить процес більш екологічним та економічним.

У результаті впровадження ХТС підприємство може значно зменшити обсяги використання формувальних сумішей у 3-4 рази, що дозволяє уникнути необхідності в організації окремого сумішо-підготовчого відділення та зменшити внутрішньо цехові транспортні операції. Переміщення сухого піску та вибитої суміші за допомогою пневмотранспорту по трубах діаметром 50-150 мм виключає використання громіздких стрічкових транспортерів, естакад та підземних траншей, а також повністю усуває пиління при транспортуванні матеріалів.

Попри значні переваги, впровадження технології холоднотвердіючої суміші (ХТС) також має свої ризики, зокрема:

1. Технічні проблеми: Застосування високоякісних матеріалів, таких як каталізатори та смоли, може призвести до залежності від постачальників, що, у свою чергу, може вплинути на стабільність виробництва і підвищити уразливість підприємства до змін на ринку постачання.

2. Інвестиції в нове обладнання: Впровадження ХТС потребує значних фінансових вкладень у закупівлю сучасного обладнання, зокрема змішувачів та пневматичних систем транспортування. Це може стати значним фінансовим навантаженням для підприємства, особливо на етапі початкових інвестицій.

3. Перехідний період: Введення нової технології потребує часу для навчання працівників, адаптації виробничих процесів, а також можливих тимчасових затримок або збоїв на етапі переходу, що може вплинути на загальну ефективність виробництва.

Незважаючи на ці виклики, переваги, які дає технологія ХТС, зокрема значне зниження витрат на матеріали, підвищення якості виливків та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, значно перевищують потенційні ризики. Це робить впровадження цієї технології вигідним для підприємства в довгостроковій перспективі.

Крім того, запропоноване устаткування для виробництва форм і стрижнів за ХТС-процесом має високу універсальність, компактність і надійність, що дозволяє адаптувати його до різних умов виробництва та робить процес виготовлення більш ефективним і стабільним [19]. Це забезпечує підприємству гнучкість у виробничих процесах і зменшує витрати на обслуговування обладнання, що сприяє його тривалому і безперебійному використанню (Рис.2.1).

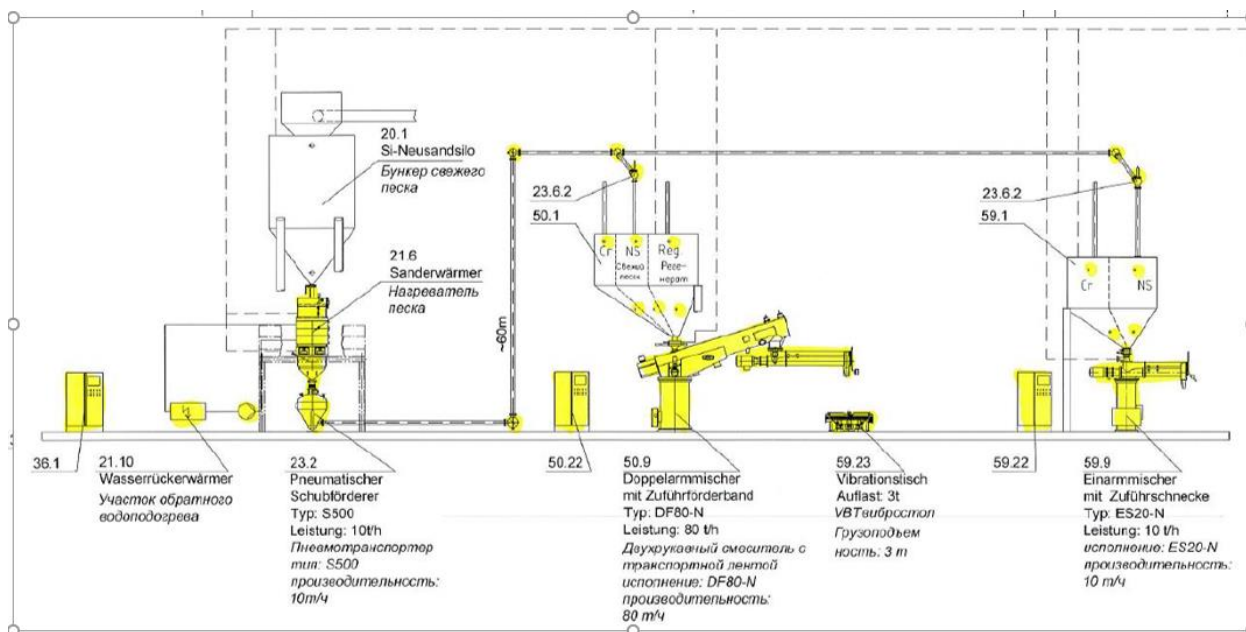


Рисунок 2.1 - Устаткування для виробництва форм і стрижнів [43]

Запропонована зміна, яка передбачає заміну технології пісчано-глиняної суміші на технологію ХТС для основної тоннажної продукції ливарного виробництва, має потенціал для значного підвищення ефективності та зниження витрат у процесі виробництва.

Зниження витрат є важливою задачею для будь-якого підприємства в промисловості. Як показав аналіз, ХТС-процес, який активно впроваджується на численних підприємствах сучасної металургії, є не лише економічно вигідним, але й бюджетним рішенням. Відмова від осідання, яке виникає при використанні традиційних технологій, дозволяє значно заощаджувати на засобах механізації та економити площу виробничих приміщень [43].

Основні економічні переваги впровадження ХТС-процесу в ливарному виробництві:

- зменшення обсягу формувальних сумішей практично в 3-4 рази, оскільки до 90-95% суміші може становити регенерат, що знижує витрати на закупівлю нових матеріалів.

- зменшення внутрішньо-цехових операцій та транспортування: необхідність у створенні окремого цеху для приготування суміші зникає, що призводить до зниження витрат на транспортування та організацію виробничих ліній.

- гнучкість серійного та дрібносерійного виробництва: ХТС-процес дозволяє змінювати оснастку швидко, що дає можливість виготовляти багатомоделну продукцію з меншими витратами часу та ресурсів.

- смола вигоряє під впливом залитого рідкого металу, що дозволяє стрижням розсипатися, спрощуючи їх видалення і зменшуючи витрати на механічну обробку.

ХТС-процес дає змогу виготовляти виливки з кольорових та чорних металів масою від 0,5 кг до сотень тон без додаткового теплового сушіння. Це дозволяє суттєво знизити витрати на газ і одночасно підвищити якість литих заготовок.

Впровадження ХТС сумішей на підприємстві ТОВ «ЗЛМЗ» дозволить не тільки підвищити якість виливків, але й покращити умови праці в ливарному цеху. Це дозволить досягти оптимального поєднання ціни та якості продукції.

Технологічні переваги, такі як легкість вилучення оснастки, зниження зносу моделей і зменшення забруднення, значно полегшують організацію виробничого процесу. Це особливо важливо при виготовленні малих серій продукції, оскільки дозволяє полегшити зміну моделей і керування процесом формування (рис.2.3).

Завдяки впровадженню ХТС-процесу на підприємстві ТОВ «ЗЛМЗ», стане можливим виготовлення ливарних форм та стрижнів із сипких самотвердіючих пісчано-смолянистих сумішей, що забезпечить зниження витрат на матеріали, підвищення точності та якості виготовленої продукції, а також значне полегшення та прискорення технологічних операцій у виробництві (рис. 2.4).

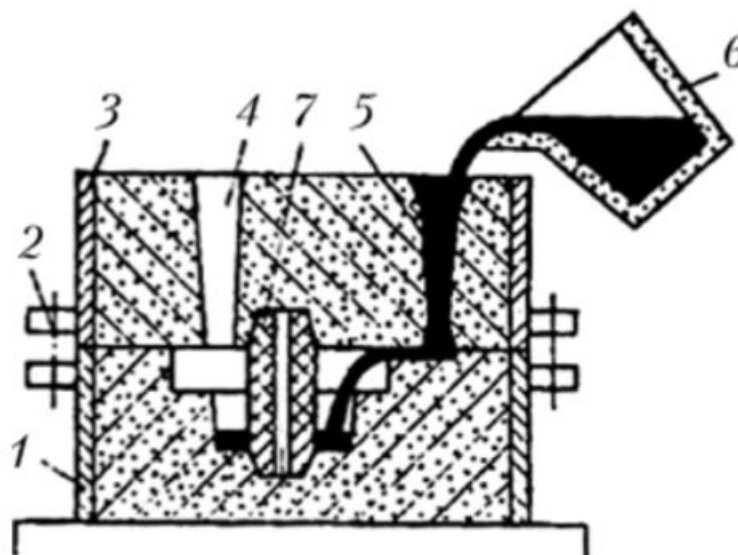


Рисунок 2.4 – Піщана форма для разового використання [14]

1,3-нижня і верхня напівформи, 2-цапфа, 4- випор, 5-розплав, 6-ківш, 7-стрижень

Технологія холоднотвердіючих сумішей (ХТС) володіє рядом переваг, що робить її ефективною та економічно доцільною для впровадження в ливарне виробництво. До основних характеристик цієї технології відносяться:

1. Самозміцнення в оснастці: Це дозволяє отримати форми і стрижні високої якості без потреби у зовнішніх енергоресурсах. Самозміцнення в оснастці знижує витрати на додаткові енергозатрати та скорочує час на виготовлення форм.

2. Низька сира міцність: ХТС суміші мають низьку сирю міцність, що дозволяє ущільнювати їх за допомогою вібрації або легкого

струшування. Це забезпечує отримання форм з високою точністю і знижує потребу в подальшій обробці.

3. Час затвердіння: Тривалість затвердіння суміші в межах 10-30 хвилин дозволяє скоротити час на виготовлення кожної форми або стрижня, підвищуючи загальну продуктивність виробництва.

4. Екологічність: Використання холоднотвердіючих сумішей сприяє зменшенню відходів і викидів, що позитивно впливає на екологічний стан підприємства. Оптимізація процесів лиття знижує обсяг токсичних викидів, що важливо для підтримки екологічної безпеки.

5. Економічність: Хоча початкові витрати на придбання нового обладнання можуть бути високими, завдяки автоматизації процесів, зниженню витрат на сировину та підвищенню продуктивності в довгостроковій перспективі ці витрати компенсуються зниженням загальних виробничих витрат.

Переваги хіміко-технологічної системи ХТС [19]:

- продуктивність: Висока продуктивність завдяки автоматизації всіх основних процесів.

- точність: Виготовлення виробів з високою точністю, що знижує потребу в додатковій обробці та поліпшує якість кінцевої продукції.

- економічність: Хоча інвестиції в обладнання є значними на початку, економія на матеріалах і покращення ефективності виливків дозволяють знизити витрати в середньостроковій та довгостроковій перспективах.

- екологічність: Зниження відходів та зменшення викидів шкідливих речовин завдяки оптимізації процесу, що робить технологію більш екологічно чистою порівняно з іншими методами.

Таким чином, впровадження ХТС-процесу на підприємстві дозволяє значно знизити витрати, покращити якість продукції та забезпечити високу точність виготовлення виливків, що робить цю технологію привабливою для сучасного виробництва (рис.2.2).

Впровадження технології ХТС дозволить ТОВ «ЗЛМЗ» значно зменшити витрати на енергоносії, зокрема природний газ, який є необхідним для традиційних методів обробки матеріалів. Оскільки ХТС не передбачає використання газу, а замість цього хімічна реакція дозволяє досягти необхідного термічного ефекту, це значно знижує залежність підприємства від коливань цін на енергоресурси.

Крім того, технологія ХТС дозволяє ефективно працювати з матеріалами, що мають низьку теплопровідність, а також зменшує кількість відходів і втрат матеріалів, що суттєво підвищує економічну ефективність виробництва. Впровадження цієї технології дозволить підприємству знизити витрати на виробництво одиниці продукції, що має позитивний вплив на його рентабельність.

На основі даних підприємства розглянемо розрахункову ефективність впровадження технології ХТС, враховуючи продуктивність, витрати на сировину, зниження потреби в додатковій обробці, а також зниження витрат на енергоресурси та екологічні витрати. Це дозволяє визначити, що загальні переваги технології значно перевищують її первісні витрати (табл.2.5):

Такий перехід може забезпечити більшу гнучкість у виробничому процесі та дозволить оптимізувати виробничі потужності, що є важливим аспектом для модернізації підприємства в цілому.

Проектом передбачено, що для впровадження технології ХТС у ТОВ «ЗЛМЗ» потрібно оновити формувальну дільницю, яка буде працювати на цій технології. Для цього потрібно зробити реконструкцію і ремонт обладнання, яке буде задіяно при роботі з вказаною технологією, а також закупити нове обладнання.

Загальна сума капітальних інвестицій, які були заплановані для впровадження технології ХТС, складає 47425 тис. грн. Планується пустити частину коштів в розмірі 12000 тис. грн. на реконструкцію наявного обладнання, а решту коштів у розмірі 35425 тис. грн. на закупку нового обладнання. Проект розраховано на 5 років, амортизація нараховується рівномірно.

Виробництво ливарної продукції по цій технології заплановано в наступному обсязі: 1 рік-100 тон, 2 рік-100 тон, 3-й рік-100 тон, 4-й рік-110 тон, 5 рік-110 тон. Економічні показники розглянемо в таблиці 2.6:

Таблиця 2.6 – Економічні показники проекту

Параметри/періоди	0	1	2	3	4	5
1.Інвестиційні кошти , тис. грн.	47425					
2.Обсяг реалізації продукції, тис. тон	0	100	100	100	110	110
3.Виручка від реалізації продукції, тис. грн	0	18800	18800	18800	20680	20680
4.Матеріальні витрати, тис. грн	0	1000	1000	1000	1100	1100
5.Амортизація	0	55	55	55	55	55
6.Оподатковуваний прибуток, тис. грн.	0	17745	17745	17745	19525	19525
7.Податок на прибуток,%	0	4436	4436	4436	4881	4881
8.Чистий прибуток, тис. грн.	0	13309	13309	13309	14644	14644
9.Грошовий потік (не дисконтований), тис. грн	0	13364	13364	13364	14699	14699

Продовження таблиці 2.6

10.Дисконтований множник	0	0,8850	0,7871	0,6931	0,6133	0,5120
11.Дисконтований ПІ, тис. грн.	0	11827	10519	9262	9015	7526
9.Сумарний ПІ, тис. грн.	48148					

Розрахуємо сучасну вартість проекту за формулою:

$$NPV = PV - I_0 \quad (2.1)$$

де, I_0 - сума первісних витрат, тобто сума інвестицій на початок проекту;

PV - сучасна вартість грошового потоку протягом економічного життя проекту.

Тоді чиста сучасна вартість дорівнює:

$$NPV = 48148 - 47425 = 723 \text{ тис. грн.}$$

Згідно з представленими розрахунками:

- Сумарний дисконтований прибуток (ПІ) = 48 148 тис. грн
- Інвестиційні витрати = 47 425 тис. грн
- NPV (Чиста приведена вартість) = 48 148 - 47 425 = 723 тис.

грн

- Проект є рентабельним, оскільки $NPV > 0$.

- Час окупності – приблизно 4-5 років, оскільки сума дисконтованих грошових потоків перекидає інвестиції в цей період.

За даними таблиці можемо зробити наступні висновки, що проект доцільний для впровадження, оскільки приносить позитивну чисту приведену вартість (NPV).

Рентабельність висока, оскільки грошові потоки стабільні та перевищують витрати.

Можливі покращення – збільшення обсягу виробництва та виручки в наступні роки для скорочення терміну окупності.

Отже, після аналізу інвестиційного проєкту, ми бачимо, що проєкт по впровадженню технології ХТС є вигідним насамперед для підприємства. Нове обладнання і виготовлення нової та якісної продукції, яку раніше підприємство не виробляло, дозволяє зробити висновки, що після впровадження цієї технології підприємство матиме більші можливості для виходу на нові ринки збуту та на новий рівень розвитку. Завдяки цій технології підприємство стане більш конкурентоспроможним.

2.Покращення якості продукції

Однією з головних переваг технології ХТС є підвищення якості виготовленої продукції. Завдяки більш точному контролю над процесом обробки матеріалів, можна досягти значно вищого рівня якості металевих сплавів, зменшити кількість дефектів і браку на виході. Це позитивно вплине на репутацію підприємства, оскільки на ринку металургійної та машинобудівної продукції постійно зростає попит на високоякісні продукти, що відповідають міжнародним стандартам.

Висока якість продукції також дозволяє підприємству конкурувати з виробниками з інших країн, що важливо для подальшого виходу на європейський ринок [43]. Покращення якості дає змогу ТОВ «ЗЛМЗ» не тільки задовольняти потреби внутрішнього ринку, але й забезпечувати експортну складову діяльності.

3.Зниження впливу на навколишнє середовище

Враховуючи сучасні вимоги до екологічної безпеки, технологія ХТС є надзвичайно перспективною з екологічної точки зору. Вона дозволяє значно знизити викиди шкідливих речовин у атмосферу, оскільки не передбачає використання газу в процесах обробки. Це не тільки покращить екологічну ситуацію в регіоні, але й відповідатиме міжнародним стандартам екологічної безпеки, що є важливим для підприємства, яке прагне виходити на зовнішні ринки, зокрема Європи.

Зменшення використання енергоресурсів та зниження викидів негативно впливатиме на атмосферу та здоров'я працівників, що підвищує загальний рівень безпеки на виробництві.

4.Збільшення продуктивності та зниження часу циклу

Впровадження ХТС дозволить значно скоротити час, необхідний для виконання технологічних операцій, що безпосередньо вплине на продуктивність підприємства. Прискорення процесів обробки матеріалів дозволить збільшити обсяги виробництва без необхідності розширення потужностей чи збільшення чисельності персоналу. Це створить умови для більш ефективного використання наявних ресурсів та зменшення загальних витрат на одиницю продукції.

5.Модернізація інфраструктури та підвищення технічної підготовленості

Для впровадження технології ХТС на підприємстві необхідно провести модернізацію частини виробничого обладнання та перепідготовку персоналу. Це дозволить не лише впровадити нову технологію, але й покращити загальний рівень технічної підготовленості підприємства. В результаті підприємство отримає можливість використовувати сучасні методи виробництва, що відповідають вимогам світового ринку.

6.Стратегії реалізації технології ХТС

Впровадження ХТС вимагає чіткого планування і поетапного впровадження. Необхідно провести низку заходів для підготовки підприємства до цієї технології:

- оцінка поточного стану: Перший етап — це оцінка наявного обладнання та інфраструктури. Важливо визначити, які елементи виробничого процесу потребують модернізації.

- планування інвестицій: Необхідно розробити детальний план інвестицій для придбання необхідного обладнання та здійснення робіт з модернізації.

– підготовка персоналу: Проведення тренінгів для персоналу, які будуть працювати з новою технологією. Це дозволить мінімізувати можливі помилки на етапі впровадження.

– моніторинг та коригування процесу: Після впровадження технології важливо постійно здійснювати моніторинг результатів і коригувати процес у разі потреби.

2.4. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «ЗЛМЗ»

Аналіз конкурентного середовища для ТОВ «ЗЛМЗ» є важливим етапом у розумінні поточного стану ринку, а також для оптимізації стратегії розвитку підприємства. Ось основні аспекти конкуренції, що допоможуть визначити подальші напрямки діяльності:

1. Конкуренція між підприємствами в одній галузі.

Основними конкурентами ТОВ «ЗЛМЗ» на українському ринку є:

– ТОВ ВО «Союзергомаш» (м. Дніпро): Велике підприємство з багатoproфільним виробництвом, яке займається виготовленням трубопровідної арматури, енергетичного та промислового обладнання.

– ТОВ «Білоцерківський ливарний завод» (м. Біла Церква): Лідер у сфері промислового та декоративного лиття, з повним циклом виробництва.

– ТДВ "Булат" (Тернопільська обл.): Спеціалізується на виробництві лиття для машинобудування, зокрема для вагонного, автомобільного та тракторобудування.

– ТОВ «ЗТМК» (м. Запоріжжя): Виготовляє лиття з чавуну та сталі, здійснює загальномашинобудівне лиття.

– ПрАТ "Дашівський ремонтно-механічний завод" (Вінницька обл.): Підприємство, що спеціалізується на сталевому, чавунному та кольоровому литті.

– ТОВ «Завод Промлит» (м. Нововолинськ): Здійснює дрібносерійне та середньосерійне виготовлення продукції з чавуну.

– ПАТ «Харківський тракторний завод» (ПАТ «ХТЗ», м. Харків): Виконує ливарні операції для тракторного машинобудування.

– ПАТ «Дніпроважмаш» (м. Дніпро): Виготовляє обладнання для гірничо-металургійної та енергетичної галузей.

Серед закордонних конкурентів варто відмітити сталеливарний завод:

– “JELŠINGRAD LIVAR” (JELSINGRAD LIVAR Livnica celika a.d.), Боснія та Герцеговина. Майже 90% продукції підприємства призначено на експорт. Виготовляє продукцію для машинобудівних підприємств за напрямками вагонне лиття, лиття для автомобіле- та тракторобудування; Metalodlew SA, м. Краків (Польща) виготовляє ливарну продукцію для загального машинобудування; ливарний завод METAL-TOP (м. Пілава (Польща)) – продукція загального та сільськогосподарського машинобудування; Ferro-Preis d.o.o. (м. Чаковець, Хорватія)- сільськогосподарське машинобудування; GIFF a.s. (Чехія)- загальномашинобудівне ливарне виробництво.

2. Загроза появи нових конкурентів

Наявність великої кількості підприємств, що займаються ливарним виробництвом, свідчить про високу конкуренцію. Однак, бар'єри для входу на ринок вищі для нових підприємств через необхідність великих інвестицій у технології, обладнання та сертифікацію продукції. ТОВ «ЗЛМЗ» має конкурентну перевагу, оскільки вже працює на ринку і має стабільні партнерські відносини з постачальниками та клієнтами.

3. Конкурентна сила товарів-замінників

Наявність альтернативних технологій та матеріалів для виготовлення ливарної продукції, таких як використання різних типів сплавів чи новітніх методів лиття, може створювати загрози для традиційних методів виробництва. Проте, завдяки постійному

вдосконаленню технологій, таких як ХТС, ТОВ «ЗЛМЗ» здатне зберігати свою конкурентоспроможність.

4. Конкурентна сила постачальників

Постачальники матеріалів для ливарних підприємств відіграють важливу роль в конкурентоспроможності. Висока залежність від постачальників сировини (піску, смол, каталізаторів) може стати проблемою в умовах нестабільних цін або обмеженого доступу до рідкісних матеріалів. ТОВ «ЗЛМЗ» повинно забезпечувати стратегічні партнерства з постачальниками для уникнення таких ризиків [46].

5. Конкурентна сила споживачів продукції

Споживачі продукції мають значний вплив на конкурентне середовище, оскільки вони можуть диктувати вимоги до якості, термінів поставки та цін. Підвищена вимогливість споживачів до якості і технічних характеристик продукції змушує ТОВ «ЗЛМЗ» постійно вдосконалювати свої технологічні процеси та поліпшувати контроль якості.

Однією з головних проблем, з якими стикаються підприємства, є фінансова нестабільність. Багато компаній активно користуються кредитними коштами, а скорочення обсягів замовлень призводить до зниження обсягів реалізації, що, у свою чергу, має негативний вплив на можливість отримання фінансування у наступні періоди.

Щодо конкурентного середовища, підприємства Європи наразі не мають суттєвого впливу на внутрішній ринок України, що обумовлено зростанням витрат на ресурси та логістичні операції.

Вплив товарів-замінників (субститутів) на галузь є обмеженим, оскільки в машинобудуванні в основному використовуються металеві вироби, що зменшує значення аналогів і підвищує попит на специфічні види продукції.

Конкуренція з боку постачальників сировини в нинішніх умовах є однією з найбільш критичних. У той час як підприємства галузі традиційно орієнтовані на довгострокові партнерства, обставини,

пов'язані з війною, значно ускладнили ситуацію. Частина постачальників, як-от ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат», розташовані на тимчасово окупованих територіях, що призводить до перебоїв у постачаннях. Крім того, зниження обсягів видобутку на гірничо-збагачувальних комбінатах обмежує можливості постачання необхідної сировини. У відповідь на ці проблеми об'єднання підприємств «Укрметалургпром» звернулося до уряду з пропозицією впровадити заходи, які дозволять полегшити ситуацію, зокрема, знизити вартість електроенергії та тимчасово скасувати ренту на залізорудну сировину [49].

Ще одним серйозним фактором є ускладнена логістика, що збільшила витрати на транспортування. Раніше основний обсяг перевезень здійснювався через морські порти, але через військові дії морські шляхи заблоковані, і компанії змушені використовувати альтернативні маршрути. Водночас перевезення залізницею та автомобільним транспортом не можуть забезпечити повний обсяг транспортування, що також призводить до подорожчання витрат.

Крім того, зростання цін на енергоресурси суттєво впливає на собівартість продукції. Виробництво металу, яке потребує значної кількості енергетичних ресурсів, стало більш затратним через підвищення тарифів на електроенергію та природний газ, що збільшує загальні витрати на виробництво.

Конкурентний тиск з боку споживачів продукції також зріс. Через економічну кризу зменшився платоспроможний попит, що спричинило посилення конкуренції між постачальниками. Водночас, внутрішній попит на продукцію поступово відновлюється, зокрема, завдяки потребам у відновленні військової техніки. Це дозволяє споживачам висувати додаткові вимоги до якості та ціни продукції. Через військові дії виникли проблеми з експортом, оскільки важливі морські порти, які раніше обробляли більшість вантажів, стали недоступними. Зараз підприємства

змушені шукати альтернативні способи доставки продукції, що, в свою чергу, впливає на логістичні витрати.

В узагальненому вигляді модель п'яти конкурентних сил М. Портера наведено на рис. 2.5 (більш інтенсивним кольором позначено найбільш впливові сили конкуренції)

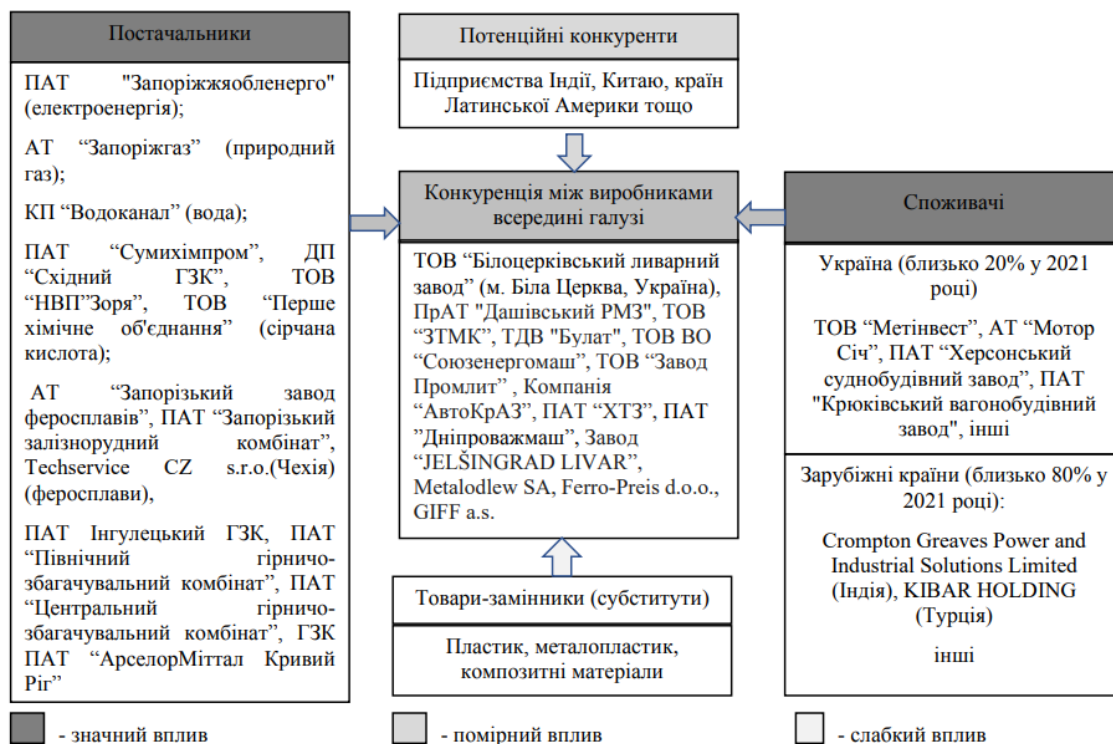


Рисунок 2.5. Модель п'яти конкурентних сил М. Портера для ТОВ «ЗЛМЗ» [21]

Для підсумовування результатів аналізу проведемо експертну оцінку впливу факторів за такою бальною системою:

- "0" – відсутність ознаки або її прояву як фактору;
- "1" – незначний вплив;
- "2" – помірний вплив;
- "3" – суттєвий вплив.

Ця методика дозволить оцінити кількісно кожен фактор, що впливає на окремі сили конкуренції.

Для більш детального аналізу та узагальнення результатів, кожен фактор, що характеризує силу конкуренції, оцінимо за вищезазначеною шкалою. Оцінка проводиться експертами з урахуванням специфіки діяльності підприємства та загальної ситуації на ринку [21.] Враховуватиме такі аспекти, як ринкова частка конкурентів, доступність ресурсів, технологічні та фінансові можливості, а також рівень залежності від постачальників і споживачів.

Додатково врахуємо, як кожен з факторів буде змінюватися в умовах змінюваного ринкового середовища. Наприклад, для аналізу впливу конкурентної сили товарів-замінників важливо враховувати ступінь диференціації продуктів на ринку та наявність альтернативних матеріалів або технологій. Така оцінка дозволить точніше визначити ступінь впливу кожної сили конкуренції на ринкову ситуацію.

Застосування бальної шкали дасть змогу не тільки об'єктивно оцінити поточний рівень конкуренції, але й спрогнозувати потенційні зміни в конкурентному середовищі на основі оцінок експертів.

Кількісну оцінку окремих факторів, що характеризують кожну силу конкуренції, наведено у Табл. 2.7

Таблиця 2.7 – Кількісна оцінка дії конкурентних сил у металургійній галузі України

Фактор конкуренції	Питома вага фактору	Оцінка	Стисла характеристика фактору
1	2	3	4
Конкуренція серед існуючих підприємств			
Бар'єри виходу ринку	0,1	2	Вартість виходу з ринку є високою (що насперед пов'язано з вартістю основних фондів)
Кількість та сила конкуруючих підприємств	0,1	2	Значна кількість підприємств-конкурентів, проте деякі з них не зможуть функціонувати в повному обсязі
Рівень стандартизації продукції	0,1	2	Середня, деякі види продукції виготовляються на замовлення

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
Вартість перемикавання-зміни підприємства-постачальника	0,1	2	Середній рівень витрат на зміну підприємства-постачальника, оскільки деякі види продукції виготовляються на замовлення; крім того потрібен час на пошук постачальника та заключення контрактів
Переваги від положення на кривій "навчання-досвід"	0,2	2	Досвід роботи у галузі, кваліфікований персонал, досвід роботи із складними замовленнями надають значну конкурентну перевагу
Цикл виробництва продукції	0,2	2	Перевагу мають підприємства із повним замкнутим циклом виробництва продукції
Потреба у постійних покупцях	0,2	3	Потреба у постійних покупцях є значною, підприємства зацікавлені у довгострокових відносинах
Зважена оцінка	1	2,2	
Загроза появи нових конкурентів			
Рівень фінансових інвестицій	0,55	2	Для виходу на ринок потрібні значні фінансові, маркетингові та людські ресурси
Економія на масштабах	0,45	1	Можливість економії на масштабах надає значну конкурентну перевагу
Зважена оцінка	1	1,55	
Конкурентна сила товарів-замінників (субститутів)			
Можливість появи товарів-замінників	1	1	Вплив товарів-замінників (наприклад, такі як труби з полімеру) дуже не значний, оскільки вони мають вузьку сферу застосування
Зважена оцінка	1	1	
Конкурентна сила постачальників			
Логістичні витрати	0,4	3	Логістичні витрати є критичним фактором
Ціни на ресурси	0,45	3	Ціни на ресурси є критичним фактором
Значимість підприємств для постачальників	0,15	2	Підприємства працюють з постачальниками на довгостроковій основі
Зважена оцінка	1	2,85	
Конкурентна сила споживачів			
Рівень стандартизації продукції	0,3	2	Рівень стандартизації продукції є середнім, деякі види її виготовляються на замовлення
Рівень платоспроможності	0,3	2	На цей час кількість платоспроможних споживачів скорочується
Додаткові вимоги споживачів	0,1	2	У питаннях якості продукції та ціни споживачі можуть відстоювати свої інтереси
Значимість товару для споживачів	0,3	3	Споживачами є промислові підприємства (у тому числі підприємства ВПК); продукція для них є необхідною
Зважена оцінка	1	2,3	

Таким чином, найбільш впливовою конкурентною силою для підприємств у цій галузі є постачальники, тоді як споживачі займають другу позицію за важливістю. Посилення ролі цих сил пов'язано з порушенням логістичних процесів, спричинених військовими діями, що викликає серйозні труднощі як з постачанням необхідної сировини, так і з доставкою готової продукції кінцевим споживачам.

Не менш важливим є фінансовий фактор, який також сприяє посиленню впливу цих двох сил: зростання вартості ресурсів негативно впливає на рентабельність підприємств, а зниження платоспроможності споживачів погіршує фінансовий стан виробників. Це змушує компанії шукати шляхи оптимізації витрат та впроваджувати нові форми оплати, щоб зберегти своїх клієнтів [29].

Висновки до розділу 2

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ "ЗЛМЗ" є багатoproфільним підприємством з замкнутим циклом виробництва, основні потоки діяльності якого зосереджені на металургії та машинобудуванні.

У 2018-2020 роках підприємство переживало як позитивні, так і негативні етапи розвитку. Зокрема, в 2019 та 2020 роках вдалося стабілізувати чисельність працівників, вжити заходи для зниження собівартості продукції, отримати сертифікацію за екологічними стандартами, а також сертифікувати систему менеджменту якості в 2021 році. Однак спостерігалось зниження обсягів виробництва та кількості замовлень, а 2020 рік закінчився зі збитками. З огляду на епідемію COVID-19 та військові дії в Україні, можна припустити, що ці тенденції продовжилися у 2021-2022 роках. Також було відзначено зниження показників ліквідності та фінансової стійкості підприємства, яке все більше залежить від зовнішніх джерел фінансування.

Аналіз конкурентного середовища підприємства показав, що основними конкурентними силами є постачальники та споживачі, при цьому їх вплив посилюється через порушення логістичних ланцюгів, спричинені військовими діями в країні. Це створює проблеми як з постачанням сировини, так і з доставкою готової продукції. Додатково, зростання цін на ресурси значно впливає на рентабельність підприємств, а зниження платоспроможності споживачів погіршує фінансовий стан виробників. Це змушує підприємства шукати способи скорочення витрат і адаптувати схеми оплати для утримання клієнтів.

З огляду на результати проведеного аналізу конкурентоспроможності, можна стверджувати, що впровадження технології ХТС дозволить ТОВ "ЗЛМЗ" не лише конкурувати на внутрішньому ринку України, а й з конкурентами на європейському ринку після завершення військових дій.

Аналіз технології ХТС та її можливості для впровадження на виробництві показав, що для оптимізації ливарного виробництва та вдосконалення ливарного процесу лінії ПЛ-5 філії 2 підприємства потрібні значні інвестиції. Старе обладнання з потужностями, що не відповідають вимогам ХТС, не дозволяє ефективно працювати з матеріалами, які використовуються в цьому процесі. Одним із важливих аспектів є дотримання правильного температурного режиму в цеху, оскільки від цього залежить ефективність ливарного процесу.

Якщо підприємство інвестує в модернізацію, це дозволить знизити собівартість продукції в недалекому майбутньому. ХТС не використовує газ, замість цього відбувається хімічна реакція, що дозволяє виробляти продукцію в будь-який час. Впровадження цієї технології стане важливим кроком для підприємства, яке прагне розвиватися, освоювати нові ринки і технології, а також планує працювати на європейському ринку, де існує постійний попит на високоякісну продукцію.

Таким чином, на основі проведеного аналізу діяльності ТОВ "ЗЛМЗ" можна стверджувати, що підприємство має потенціал для подальшого розвитку в умовах складної економічної ситуації. Незважаючи на труднощі, зокрема зниження обсягів виробництва, збитки та фінансові проблеми, завод зміг вжити кілька важливих кроків для стабілізації, зокрема стабілізацію чисельності працівників, зниження собівартості продукції та сертифікацію систем управління якістю і екології.

Ключовими проблемами, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, є порушення логістичних ланцюгів через воєнні дії, зростання цін на ресурси та зниження платоспроможності споживачів. Це підвищує ризики для подальшої діяльності і вимагає від підприємства гнучкості та пошуку альтернативних рішень для зниження витрат і підтримки зв'язків з клієнтами.

Впровадження технології ХТС є одним з перспективних напрямків для ТОВ "ЗЛМЗ", яке дозволить не тільки покращити економічні показники, знизити собівартість продукції, а й забезпечити конкурентоспроможність на міжнародному ринку, зокрема в ЄС. Впровадження цієї технології дасть змогу підприємству працювати без використання газу, що має значний екологічний ефект, а також дозволить відновити ефективність ливарного процесу за допомогою оптимізації технічних умов і модернізації обладнання.

Отже, наявність фінансових, технологічних і організаційних труднощів на сьогоднішній день не є перешкодою для ТОВ "ЗЛМЗ" на шляху до підвищення конкурентоспроможності. Внесення інвестицій у модернізацію виробництва та освоєння нових технологій дозволить підприємству значно зміцнити свої позиції на ринку, розширити можливості для експорту та здобути вигідні конкурентні переваги після завершення конфлікту в Україні. Перехід на ХТС також стане важливим етапом у забезпеченні сталого розвитку підприємства та підвищенні його рентабельності в умовах глобальних економічних змін.

РОЗДІЛ 3: АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ЗЛМЗ», ЇХ ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Вдосконалення управлінської діяльності через оптимізацію бізнес-процесів у ТОВ «ЗЛМЗ»

ТОВ "ЗЛМЗ" є складною організаційною системою, в якій функціонує безліч взаємозалежних процесів, що формують її загальний стан. Цей стан визначається певними діями, які виникають у результаті виконання процесів. Водночас отриманий стан провокує подальші дії, що утворюють логічно пов'язаний ланцюг бізнес-процесів. Усі задіяні в процесах ресурси трансформуються, змінюючи свою форму та цільове призначення [45].

Функціонування підприємства базується на взаємозалежності операційних ланцюгів, від яких безпосередньо залежить стабільність і ефективність загальної системи управління. Кожна бізнес-система має власні характеристики, реакції на управлінські рішення, потенційні відхилення від заданих параметрів, а також здатність адаптуватися до змін. Це зумовлює необхідність використання різних методичних підходів до управління бізнес-процесами, зокрема системного, ситуаційного та функціонально-орієнтованого.

Останнім часом все більшого поширення набуває процесний підхід до управління, що дозволяє орієнтувати діяльність підприємства безпосередньо на кінцевий результат, тобто продукти чи послуги, які надаються клієнтам. Для успішної реалізації цього підходу важливо поетапно впроваджувати систему управління та вдосконалювати її за допомогою методів оптимізації. Це передбачає значні зміни в організаційних процесах та управлінських рішеннях.

Управління бізнес-процесами на ТОВ "ЗЛМЗ" включає комплекс заходів із планування, організації, мотивації та контролю процесів,

пов'язаних із розробкою продукції, маркетингом, збутом, закупівлями, виробництвом, логістикою та обслуговуванням клієнтів.

Основною метою такого управління є підвищення ефективності роботи підприємства та задоволення вимог споживачів.

Сучасні підприємства змушені постійно адаптуватися до змін ринкового середовища та вдосконалювати свої бізнес-процеси. Оптимізація бізнес-процесів – це комплекс заходів управлінського, організаційного та інформаційного характеру, спрямованих на підвищення ефективності діяльності компанії, продуктивності праці та задоволення потреб споживачів.

Дослідження рівня впровадження процесного управління в українських компаніях свідчить про недостатню увагу до питань оптимізації. За даними дослідження IDS Scheer Software AG, лише 2% українських компаній у 2019 році досягли найвищого рівня зрілості за методикою Gartner, що передбачає створення адаптивної структури та постійне вдосконалення процесів. Близько 59% компаній, які моделюють свої бізнес-процеси, застосовують їх з метою подальшої оптимізації.

Основними проблемами, які виникають при впровадженні процесного управління, є відсутність єдиної методології, формальне підходження до оптимізації, нерозуміння її цілей та складнощі з вибором ефективних методів

Доцільно у ТОВ «ЗЛМЗ» впровадити процесно-орієнтований підхід, який забезпечить наступні переваги [36]:

- більш ефективне управління бізнес-процесами керівниками середньої ланки;
- зниження ролі традиційного функціонального управління, в якому кожен структурний підрозділ відповідає лише за окремі процеси;
- розширення контролю за всіма етапами бізнес-процесів – від управління матеріальними ресурсами до кінцевої реалізації продукції;

- виявлення проблемних місць у реалізації процесів, визначення відповідальних осіб та оперативне усунення недоліків;
- підвищення відповідальності структурних підрозділів за результати управління бізнес-процесами.

Для підвищення ефективності діяльності ТОВ "ЗЛМЗ" доцільно також впроваджувати системний підхід до оптимізації та приділяти особливу увагу структурній реорганізації управління.

Оптимізація бізнес-процесів у даному контексті означає не просто вдосконалення окремих операцій, а комплексне підвищення ефективності, результативності та адаптивності підприємства [36]. Головними цілями такої оптимізації є:

- підвищення продуктивності та прибутковості компанії;
- скорочення витрат та мінімізація ресурсних витрат;
- підвищення якості продукції та рівня обслуговування клієнтів.

Основними критеріями оптимізації є:

1. Покращення якості кінцевого результату.
2. Ефективність проміжних операцій.
3. Узгодженість дій співробітників.
4. Логічність та простота схем бізнес-процесів.
5. Загальна ефективність управління процесами.

Окрім цього, доцільно враховувати такі показники, як швидкість виконання операцій та їх вартість. Важливо зазначити, що оптимізація кожного бізнес-процесу потребує індивідуального підходу, проте існують загальні принципи вдосконалення, які сприяють підвищенню ефективності:

- горизонтальна інтеграція процесів (об'єднання підпроцесів у єдиний ланцюг);
- вертикальне розширення процесу (надання співробітникам більшої автономії);

- вибір оптимального місця реалізації процесу для зменшення витрат і часових затрат;
- скорочення кількості погоджень шляхом автоматизації та делегування повноважень.

Зважаючи на особливості українського ринку, підприємствам необхідно застосовувати як короткострокові, так і довгострокові методи вдосконалення бізнес-процесів, що дозволить їм адаптуватися до змін, забезпечити сталий розвиток та підвищити конкурентоспроможність (Рис.3.1.).



Рисунок 3.1. Методи удосконалення бізнес-процесів [26]

Метод експрес-аналізу заснований на виявленні проблем, що виникають при реалізації окремих бізнес-процесів за участю групи експертів, дослідженні та аналізі можливих рішень обраних проблем та реалізації своєчасних заходів щодо їх покращення [26, с. 54].

Метод ідеалізації бізнес-процесів заснований на методі ідеальної системи, що широко використовується в системному підході, який є

спробою розробки ідеальних бізнес-процесів. Після розробки необхідно ідентифікувати ті частини, які не можна безпосередньо застосувати практично [20].

Основна мета статистичного управління бізнес-процесами – виявити фактори, що впливають на їх ефективність, та розділити їх на дві групи: фактори, що викликають хронічні коливання бізнес-процесу; чинники, що викликають спорадичні коливання.

Метод структурування функції якості дозволяє визначити відносини між вимогами та засобами їх досягнення, а також проаналізувати збережені відносини. Метод реалізується шляхом побудови спеціальної таблиці (називається «будинок якості»), у якій накопичуються результати досліджень бізнес-процесів.

Аналіз робочого місця – це чітке визначення технічних вимог до продукту чи послуги, які необхідні внутрішньому чи зовнішньому споживачеві.

Редизайн бізнес-процесів – це метод поліпшення, заснований на докладному аналізі існуючих бізнес-процесів і який передбачає, що не створюється принципово нова версія цього бізнес-процесу і що існуючий процес наводиться у форму, яка найкраще відповідає стратегічним цілям компанії.

Бенчмаркінг – це покращення, що дозволяє знаходити, оцінювати та навчати кращим прикладам того, як конкуренти ведуть бізнес. Бенчмаркінг дешевше і менш ризикований, але його можна використовувати тільки в тому випадку, якщо компанія має вільний доступ до інформації про діяльність сторонніх компаній, що на практиці буває не завжди. Бізнес-процеси можна покращувати різними способами: шляхом постійного покращення процесів (еволюційний шлях) та періодичних радикальних змін (революційний шлях). Перший спосіб застосовується, коли бізнес не потребує кардинальних змін. Другий метод використовується, коли необхідні перетворення у зв'язку зі

значними змінами в бізнесі, зокрема це: комплексна автоматизація, вихід на ринок нових продуктів і т. д. Такий підхід дозволяє уникнути застосування нових технологій до старих процесів. Технологія революційної оптимізації бізнес-процесів дістала назву реінжинірингу [38, с. 285].

Реінжиніринг – це фундаментальна розбудова та радикальна розбудова бізнес-процесів з метою значного покращення ключових показників ефективності. Такий підхід дозволяє по-новому поглянути на мету бізнес-процесу та повністю ігнорувати існуючі бізнес-процес та структуру [9].

Реінжиніринг бізнес-процесів є одним із ключових методів кардинального покращення діяльності компанії. Його основна мета – суттєве підвищення продуктивності та ефективності шляхом повного перепроєктування бізнес-процесів.

Успішне впровадження реінжинірингу передбачає зміну організаційної структури, автоматизацію процесів та впровадження нових моделей управління. Водночас цей підхід має високий рівень ризику, оскільки потребує значних інвестицій та глибоких змін у корпоративній культурі. Незважаючи на потенційні труднощі, реінжиніринг є ефективним інструментом для досягнення стратегічних цілей та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії.

3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності бізнес-процесів ТОВ «ЗЛМЗ»

У процесі дослідження підприємства ТОВ «ЗЛМЗ» та оцінки його конкурентоспроможності, зокрема, щодо впровадження технології ХТС, було виявлено низку проблемних аспектів у бізнес-процесах, які потребують удосконалення для підвищення операційної ефективності та стійкості підприємства.

Для покращення визначеної ситуації важливо застосувати кілька стратегій, орієнтуючись на пошук резервів оптимізації та розробку відповідних управлінських заходів [17]. У цьому контексті пропонується кілька ключових кроків, які можуть стати основою для розробки проєктних рішень.

1. Визначення, систематизація та переосмислення інструментів для оптимізації бізнес-процесів.

Аналізуючи проблеми ТОВ «ЗЛМЗ», необхідно зробити акцент на пошуку та впровадженні ефективних інструментів для вдосконалення роботи підприємства. Одним із важливих етапів є визначення найбільш підходящих інструментів для оптимізації бізнес-процесів, які відповідатимуть специфіці галузі та умовам діяльності підприємства.

Підходи та інструменти для оптимізації бізнес-процесів:

– моделювання бізнес-процесів (Business Process Modeling): За допомогою моделювання бізнес-процесів можна наочно побудувати і візуалізувати різні етапи діяльності підприємства. Важливими для ТОВ «ЗЛМЗ» є такі методи моделювання, як «AS TO BE / SHOULD BE», які дозволяють порівняти поточний стан із бажаним, і визначити, які зміни необхідно впровадити.

– Lean manufacturing та Six Sigma: Ці методи сприяють оптимізації виробничих процесів, зменшенню витрат та підвищенню ефективності. Вони дозволяють усунути зайві витрати, знизити кількість дефектів у продукції та підвищити якість виробничого процесу.

– підвищення ефективності управлінських процесів: Оскільки ТОВ «ЗЛМЗ» має певні проблеми з управлінськими процесами, важливо реалізувати програму покращення управлінських рішень через автоматизацію та цифровізацію. Для цього можна застосувати ERP-системи для інтеграції всіх управлінських функцій підприємства в єдину систему, що дозволить покращити контроль над виробничими, фінансовими та кадровими процесами.

2. Удосконалення систем організації та управління бізнес-процесами

Іншою важливою стратегією для підвищення ефективності є удосконалення системи організації та управління бізнес-процесами на підприємстві. Оскільки ТОВ «ЗЛМЗ» переживає проблеми з фінансовою стійкістю та недостатнім рівнем ефективності виробництва, необхідно розробити системи управління, що дозволять максимально ефективно використовувати наявні ресурси та знижувати витрати на кожному етапі виробничого процесу.

Ключові кроки для вдосконалення системи організації та управління:

- автоматизація процесів: Інвестиції в автоматизацію виробничих процесів дозволять знизити трудозатрати, скоротити кількість помилок, пов'язаних з людським фактором, та значно підвищити продуктивність праці.

- оптимізація виробничих ліній: На основі аналізу поточного стану технологічного обладнання можна визначити слабкі місця в організації виробництва та модернізувати ці лінії. Впровадження нових технологій, таких як ХТС, потребує також переробки існуючих виробничих ліній, що дозволить значно покращити їх продуктивність.

- стратегія управління змінами: Для успішного впровадження інноваційних змін на підприємстві необхідно створити стратегію управління змінами, яка передбачає навчання персоналу, коригування існуючих управлінських практик та підвищення рівня комунікації на всіх рівнях.

3. Розробка та впровадження проєктів підвищення операційної ефективності.

Наступним кроком є розробка стратегічних проєктів та програм, які сприятимуть підвищенню операційної ефективності [23]. Зокрема, впровадження технології ХТС є одним із таких проєктів, оскільки вона дасть можливість оптимізувати витрати на енергоносії та зменшити залежність від зовнішніх постачальників сировини. Однак важливо

зазначити, що для повноцінного впровадження цієї технології необхідно провести серйозну модернізацію на підприємстві, що вимагає інвестицій.

Стратегії для розвитку операційної ефективності [5]:

– інвестиційно-інноваційні програми: Розробка інвестиційних програм на базі впровадження нових технологій, таких як ХТС, дозволить ТОВ «ЗЛМЗ» зменшити витрати на енергетичні ресурси та покращити якість продукції. Вкладення в модернізацію виробництва та технічну базу дозволить підприємству значно покращити свою конкурентоспроможність.

– програми екологічної безпеки: Враховуючи важливість екологічної відповідальності, розробка програм, що сприятимуть зниженню викидів та забезпеченню сталого виробництва, буде критично важливою для підприємства. Впровадження безвідходних виробничих технологій, а також технології ХТС, що не передбачає використання газу, дозволить значно зменшити вплив підприємства на довкілля.

– програми підвищення результативності персоналу: Для успішного впровадження нових технологій необхідно здійснити підвищення кваліфікації персоналу через навчання та перепідготовку. Створення програм для розвитку працівників та мотивування їх до досягнення результатів сприятиме підвищенню загальної ефективності підприємства.

4. Впровадження проєктів з охорони праці та соціального захисту/

Окрім технологічних змін, важливим аспектом є також впровадження проєктів з охорони праці та соціального захисту. Це дозволить не тільки підвищити безпеку на виробництві, але й сприятиме підвищенню рівня задоволеності персоналу, що безпосередньо впливає на продуктивність.

Основні напрямки:

– покращення умов праці через модернізацію виробничих площ, впровадження нових технологій, які знижують ризик для здоров'я працівників.

– розробка програм соціальної підтримки для працівників, включаючи медичне страхування, пенсійне забезпечення та підтримку родин.

Висновки до розділу 3.

У процесі дослідження бізнес-процесів ТОВ "ЗЛМЗ" було проведено аналіз стану підприємства, визначено основні проблеми, що перешкоджають ефективному функціонуванню, та розроблено заходи для їх усунення. Головним напрямом підвищення ефективності діяльності є цифрова трансформація та впровадження сучасних управлінських підходів, які дозволяють оптимізувати бізнес-процеси та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Основні висновки дослідження:

1. Необхідність удосконалення бізнес-процесів. Аналіз показав, що підприємство стикається з проблемами у сфері управління виробництвом, інформаційними потоками та контролем за виконанням процесів. Впровадження інноваційних методів управління дозволить зменшити витрати та підвищити продуктивність.

2. Взаємозв'язок інформаційних ресурсів та управління бізнес-процесами. Впровадження сучасних інформаційних систем забезпечить безперервний моніторинг ключових показників діяльності та підтримає прийняття рішень у режимі реального часу. Автоматизація ключових процесів дозволить покращити контроль за виробництвом, оптимізувати логістичні процеси та зменшити вплив людського фактора.

3. Цифрова трансформація підприємства. Проведення інвентаризації бізнес-процесів, створення централізованої системи управління даними та впровадження алгоритмів прогнозування дозволять значно підвищити ефективність управління ресурсами підприємства. Інтеграція різних інформаційних систем у єдину

платформу створить основу для автоматизованого прийняття рішень та вдосконалення виробничих технологій.

4. Запровадження нових управлінських методів. Використання підходів Lean Manufacturing та Six Sigma сприятиме зниженню виробничих витрат, покращенню якості продукції та підвищенню операційної ефективності. Крім того, застосування моделювання бізнес-процесів у нотаціях "AS IS" та "TO BE" дозволить візуалізувати необхідні зміни та сформувані покроковий план їх впровадження.

5. Екологічна безпека та стійкий розвиток. Впровадження технології ХТС (хімічно-технологічного синтезу) дозволить підприємству мінімізувати використання природного газу та скоротити витрати на енергоносії. Це не лише підвищить економічну ефективність виробництва, а й сприятиме зменшенню впливу на навколишнє середовище.

6. Розвиток кадрового потенціалу. Підвищення рівня кваліфікації персоналу та проведення спеціалізованих навчальних програм сприятиме успішному впровадженню цифрових технологій та покращенню адаптивності підприємства до сучасних викликів ринку.

Таким чином, дослідження підтвердило, що оптимізація бізнес-процесів ТОВ "ЗЛМЗ" можлива за рахунок впровадження цифрових технологій, автоматизації управлінських рішень, модернізації виробничих процесів та розвитку стратегічних екологічних ініціатив. Комплексний підхід до трансформації дозволить підвищити продуктивність, знизити витрати та забезпечити сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У процесі магістерського дослідження було проаналізовано сутність та особливості інвестиційних ресурсів підприємства, проведено аналіз діяльності ТОВ "ЗЛМЗ" та визначено основні шляхи підвищення його конкурентоспроможності через впровадження сучасних технологій та оптимізацію бізнес-процесів.

Проведений теоретичний аналіз показав, що інвестиційні ресурси підприємства є ключовим фактором його розвитку та економічного зростання. Вони можуть існувати у фінансовій, матеріальній та інтелектуальній формах, а їх ефективне використання забезпечує стабільність та розширення виробництва. Проте сучасна наукова література містить різні підходи до визначення поняття інвестиційних ресурсів, що ускладнює їх однозначне трактування. Дослідження довело необхідність комплексного підходу до управління інвестиційними ресурсами, який поєднує елементи витратного та ресурсного підходів.

Аналіз діяльності ТОВ "ЗЛМЗ" дозволив виявити як сильні сторони підприємства, так і проблеми, що стримують його розвиток. Основні виклики включають зниження обсягів виробництва, фінансові труднощі, залежність від зовнішніх джерел фінансування, порушення логістичних ланцюгів через військові дії та зростання цін на ресурси. Попри це, підприємство демонструє значний потенціал для розвитку завдяки стабілізації чисельності працівників, зниженню собівартості продукції, отриманню сертифікацій за екологічними стандартами та впровадженню системи менеджменту якості.

Запропоновані шляхи оптимізації діяльності ТОВ "ЗЛМЗ" включають цифрову трансформацію, автоматизацію бізнес-процесів, впровадження сучасних управлінських методів (Lean Manufacturing, Six Sigma), модернізацію виробничих потужностей та освоєння нових технологій.

Впровадження технології ХТС сприятиме зниженню собівартості продукції, підвищенню конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку та мінімізації екологічного впливу виробництва.

Значну роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства відіграє розвиток кадрового потенціалу, що передбачає навчання персоналу, адаптацію до нових технологій та зміцнення корпоративної культури. Дослідження довело, що стратегічний підхід до управління інвестиційними ресурсами та їх ефективний розподіл є ключовими факторами забезпечення сталого розвитку підприємства.

Крім того, одним із важливих аспектів удосконалення діяльності ТОВ "ЗЛМЗ" є залучення альтернативних джерел фінансування, таких як грантові програми, венчурний капітал та міжнародні інвестиції. Це дозволить забезпечити необхідні фінансові ресурси для модернізації виробництва, впровадження інновацій та розширення ринків збуту.

Важливим напрямом є також посилення маркетингової стратегії підприємства шляхом розвитку брендингу, підвищення впізнаваності продукції на міжнародних ринках та вдосконалення каналів збуту. Диверсифікація продукції, орієнтація на нові ринкові сегменти та використання сучасних маркетингових інструментів сприятимуть розширенню клієнтської бази та зміцненню позицій підприємства.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ "ЗЛМЗ" подолати сучасні виклики, оптимізувати витрати, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити довгострокову стабільність у динамічному економічному середовищі. Комплексний підхід до інвестиційної політики та стратегічне управління ресурсами сприятимуть сталому розвитку підприємства, підвищенню його рентабельності та зміцненню позицій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баглей Р. Розвиток бізнес-моделей: підходи, процеси, регламентація. *Інноваційна економіка*. 2020. Випуск №9. С. 312
2. Батанова Т. В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2014, 3: 79-83. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147038645.pdf> (дата звернення 20.01.2025).
3. Баклан Я. Операційна ефективність: як правильно оптимізувати бізнес-процеси компанії. *Економічна правда*. URL: <https://pravda.com.ua/columns/2022/12/19/695184/>. (дата звернення 26.01.2025).
4. Богатирьов І. О. Управління розвитком підприємства: автореф. дис... ступеня канд. екон. наук: 08.06.01 " Економіка, організація і управління підприємствами". Київ, 2004. 22 с. URL: <https://referatu.net.ua/referats/7569/153096> (дата звернення 01.02.2025).
5. Бортнік Світлана Миколаївна. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства. 2014. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/4785/3/Balanced.pdf> (дата звернення 20.01.2025).
6. Бланк І.О., Гуляєва Н.М. Інвестиційний менеджмент: підручник-К.: 2003-397с.
7. Вакуленко А. В. Упровадження системи постійного вдосконалення операційних процесів у виробничих компаніях. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/43282466.pdf>. (дата звернення 20.01.2025)
8. Воронько-Невіднича Т. В., Гаращенко В. О., Титаренко К. О. Особливості управління результативністю підприємства за сучасних умов. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 3 (26).

URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/26_2020/12.pdf. (дата звернення 20.01.2025)

9. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. ВІСНИК Київ. нац. ун-ту ім. Т. Шеченка. 2013. С. 78-82

10. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка* № 11. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>. (дата звернення 20.01.2025)/

11. Дергачов Є.В., Фіщук К.О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_75 (дата звернення 01.02.2025).

12. Дорошука, Н., Кулеша, В., Рисева, Н., & Чернишова, А. (2010). Збалансована система показників в Україні: проблеми запровадження та шляхи вирішення. *Економічний аналіз*, 470. URL: https://econa.at.ua/Vypusk_6/obuhovskyy.pdf. (дата звернення 23.01.2025)

13. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами: навч. посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

14. Должанський І.З., Загородна Т.З.: технологія розробки. Київ : Центр навчальної літератури. 2019. 384 с.

15. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» для здобувачів вищої освіти із технічних спеціальностей / Угл. Кучер М.М. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 153 с..

16. Маркіна І. А., Помаз О. М., Помаз Ю. В. Операційний менеджмент : навч посібник / за ред. І. А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2018. 224 с. URL: <http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/6935/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202019.pdf> (дата звернення 25.01.2025)

17. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/l_1493_24222592.pdf. (дата звернення 26.01.2025)
18. Ігнат'єва І. А., Гавриленко Т. В. Операційна ефективність в стратегічному управлінні промисловими підприємствами. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. Херсон, 2018. № 29 (18), т. 1. С. 56-60. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/15757/Ihnatieva_Operatsiina_efektyvnist_v_stratehichnomu_upravlinni.pdf?sequence=1&isAllowed=y. (дата звернення 26.01.2025).
19. Інго Гросс, Френк Вольдерт, FAT GmbH, Нідерфішбах, посіб. Німеччина: Ливарне виробництво та технологія ливарної справи, 2010 р. С.14-16.
20. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 352 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/l_1479_22227234.pdf. (дата звернення 26.01.2025).
21. Коваленко Н. В. Управління розвитком промислових підприємств: теоретичний складник. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. № 6(74). С. 71-83
22. Малярець Л. М., Штереверя А. В. М Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Наукове видання. Харків: Вид.-во ХНЕУ, 2008. 188 с. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/2852/1/%D0%BC%D0%BE%D0%BD_%D0%9C%D0%B0%D0%BB%D1%8F%D1%80%D0%B5%D1%86_%D0%A8%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%8F.pdf. (дата звернення 26.01.2025)

23. Матюк, Т. В., & Дяченко, О. О. (2011). Управління процесами організаційних змін на підприємствах. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*, (31).
24. Мельник, Катерина; Воржакова, Юлія. Діджиталізація управління бізнес-процесами. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*, 2020, 52-53. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201188>. (дата звернення 28.01.2025).
25. Матищак Ю. Характеристика поняття “ розвиток підприємства” та його зв’язку з іншими економічними категоріями. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету* 2015, № 3, С. 102–112.
26. Никифорчин М. Д. Методичний підхід до оцінювання стану управління операційною ефективністю підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 4/3. С. 51-60. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/205>. (дата звернення 28.01.2025).
27. Никифорчин М. Д. Операційна ефективність у процесі створення цінності на підприємстві. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління*. 2014. С. 138-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NvChdieu_2014_4_24. (дата звернення 28.01.2025)
28. Осокіна А. В. Операційна ефективність: сутність та показники оцінки. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197261549.pdf>. (дата звернення 29.01.2025)
29. Осокіна А. В., Чичкан-Хліповка Ю. М. Теоретико-прикладні аспекти управління операційною ефективністю підприємства. *Чернігівський науковий часопис*. 2015. № 1. URL: http://journals.stu.cn.ua/scientific_e-journal_of_chernigov/article/view/61182. (дата звернення 30.01.2025)

30. Осокіна Алла; Склим Марія. Система операційного вдосконалення як інструмент постійного покращення бізнес-процесів компанії. *Економіка та суспільство*, 2022, №45. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1976/1903> (дата звернення 01.02.2025).
31. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом/А.А. Пересада.-К.: Лібра, 2002. – 472с.
32. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент: електронний навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2016. 243 с. URL: https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/21153/1/%D0%A0%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%88%D0%BD%D1%8F%D0%BA_%D0%9E%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_2016.pdf (дата звернення 01.02.2025)
33. Управління змінами : конспект лекцій / укладачі: П. В. Гриценко, Є. В. Коваленко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 76 с.
34. Чумаченко І.В., Морозов В.В., Доценко Н.В., Чередниченко А.М. Управління проектами: процеси планування проектних дій: підручник. К.: КРОК, 2014. 673 с.
35. Ситник Г. В., Архіпов Н. М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. Харків. 2018. № 1 (35). С. 223-230. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-1_0-pages-223_230.pdf. (дата звернення 01.02.2025).
36. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf. (дата звернення 02.02.2025).
37. Філіпішин І. В. Концепція управління розвитком промислових підприємств. *Економіка*. 2012. № 1(115). С. 112–117.

38. Череп А. В., Стрілець Є. М. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка*. Дніпро. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1727>. (дата звернення 01.02.2025).
39. Щеглова О. Ю., Судакова О. І., Каширнікова І.О. Управління розвитком та функціонуванням виробничо-економічної системи промислових підприємств у сучасних економічних умовах. Науковий вісник Ужгородського національного 87 університету. 2018. Вип. 19. Ч. 1. С. 146–150.
40. Ямненко, Г. Є., & Ямненко, Г. Е. (2016). Механізм управління процесами розвитку підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197271328.pdf> (дата звернення 01.02.2025).
41. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки 2020. № 1 (43), С. 214-22.
42. Впровадження технологічних процесів у сталеплавильному виробництві на принципах Індустрії 4.0: проекти та програми. *Науковий журнал для менеджерів природоохоронної діяльності «ECOBUSINESS. Екологія підприємства»*. URL: <https://ecolog-ua.com> (дата звернення 02.02.2025)
43. Офіційний сайт Метінвест холдинг. Звіти Метінвест холдинг. URL: <https://metinvestholding.com/ua/responsibility/socialreports> (дата звернення 02.02.2025).
44. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. [Електронний ресурс]-режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 04.02.2025).
45. Регламент інвестиційного процесу Групи Метінвест 2023р.

46. Методика оцінки інвестиційних проєктів. Регламент бізнес-процесу інвестиційної діяльності Метінвест Холдінг
47. Інвестиційна форма для Метінвест Холдінг
48. Макропрогноз. Метінвест Холдінг.
49. “Укрметалургпром” просить Президента та Уряд вжити невідкладних заходів для порятунку українського ГМК / Укрметаллургпром. 2022. 01 серп. URL: <https://www.ukrmetprom.org/ukrmetalurgprom-prosit-prezidenta> / (дата звернення 30.01.2025).

ДОДАТКИ