МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Інноваційні шляхи підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0724-фк-з
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
освітньої програми Фінанси і кредит
К.С. Могильна

Керівник д.е.н., професор Кушнір С.О.
Рецензент к.е.н., доцент Горбунова А.В.

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітня програма Фінанси і кредит

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____А.В. Череп

«____»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Могильній Катерині Сергіївні

1. Тема роботи: «Інноваційні шляхи підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»»
керівник роботи: Кушнір Світлана Олександрівна, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від 25 березня 2025 р. № 440-с.

2. Строк подання студентом роботи: 03 листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ПрАТ «Запоріжабразив», інформація з офіційного сайту ПрАТ «Запоріжабразив», монографічні дослідження, наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів та література.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність та особливості конкурентоспроможності; дослідити підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності; здійснити організаційно-економічну характеристику; провести аналіз основних показників; визначити конкурентні переваги та слабкі сторони на вітчизняному та міжнародному ринках; розробити напрями вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю; обґрунтувати ефективність запропонованих заходів; розробити практичні рекомендації щодо оптимізації системи управління конкурентоспроможністю в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 4 рис., 23 табл. і 9 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Кушнір С.О., професор	16.05.2025 р.	16.05.2025 р.
2	Кушнір С.О., професор	17.06.2025 р.	17.06.2025 р.
3	Кушнір С.О., професор	01.08.2025 р.	01.08.2025 р.

7. Дата видачі завдання: 02 квітня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	02.04.2025 р. – 07.05.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	08.05.2025 р. – 15.05.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	16.05.2025 р. – 16.06.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	17.06.2025 р. – 31.07.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	01.08.2025 р. – 15.09.2025 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	16.09.2025 р. – 30.09.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	01.10.2025 р. – 02.11.2025 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	03.11.2025 р.	виконано

Студент _____ К.С. Могильна
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С.О. Кушнір
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.О. Щебликіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 97 с., 4 рис., 23 табл., 71 джерел, 4 додатки.

Об’єктом дослідження є процеси формування та підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Запоріжабразив» в умовах сучасних ринкових викликів.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних підходів та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства в абразивній галузі.

Метою роботи є розробка науково-практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Запоріжабразив» на основі комплексного аналізу його діяльності.

Завдання: 1) дослідити теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства; 2) провести аналіз виробничо-фінансових показників та конкурентних позицій ПрАТ «Запоріжабразив»; 3) розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи досліджень: системний підхід, комплексний аналіз, порівняльний метод, структурно-функціональний аналіз, статистичні методи, методи економічного аналізу.

Одержані результати та їх новизна: 1) удосконалено методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств абразивної галузі; 2) визначено конкурентні переваги та слабкі сторони ПрАТ «Запоріжабразив» на вітчизняному та міжнародному ринках; 3) розроблено комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані напрями підвищення конкурентоспроможності можуть бути використані в діяльності ПрАТ «Запоріжабразив» для зміцнення ринкових позицій та розширення експортного потенціалу.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ІННОВАЦІЇ, АНАЛІЗ, ПІДПРИЄМСТВО, ВИРОБНИЦТВО, КОМБІНАТ, КОНКУРЕНЦІЯ.

SUMMARY

Qualification work: 97 pages, 4 figures, 23 tables, 71 sources, 4 appendices.

The object of the research is the processes of formation and enhancement of the competitiveness of PJSC «Zaporizhzhia abrasive plant» under modern market challenges.

The subject of the research is the set of theoretical principles, methodological approaches, and practical aspects of managing the competitiveness of an enterprise in the abrasive industry.

The purpose of the work is to develop scientific and practical recommendations for increasing the competitiveness of PJSC "Zaporizhzhia abrasive plant" based on a comprehensive analysis of its activities.

Tasks: 1) to investigate the theoretical foundations of enterprise competitiveness; 2) to analyze the production and financial indicators and competitive positions of PJSC «Zaporizhzhia abrasive plant»; 3) to develop measures to improve the enterprise's competitiveness.

Research methods: systemic approach, comprehensive analysis, comparative method, structural and functional analysis, statistical methods, methods of economic analysis.

Obtained results and their novelty: 1) the methodological approach to assessing the competitiveness of enterprises in the abrasive industry has been improved; 2) the competitive advantages and weaknesses of PJSC «Zaporizhzhia abrasive plant» in the domestic and international markets have been identified; 3) a set of measures to improve the enterprise's competitiveness has been developed.

Practical value of the obtained results. The proposed directions for increasing competitiveness can be used in the activities of PJSC «Zaporizhzhia abrasive plant» to strengthen its market position and expand its export potential.

Special attention is paid to technological innovations as s key aspect of competitiveness. The planned introduction of a dry grinding line for

electrocorundum is an example of an investment with a fast payback period and a significant economic effect.

Strategic initiatives regarding entry into new international markets, and the focus on European standards of quality and ecology, demonstrate the company's aspiration to integrate into global value creation chains.

The company demonstrates a systematic approach to developmend6 the expansion of sales channels and strategic alliances create a synergistic effect. This allows the enterprise not only increase operational efficiency but also to form long-term competitive advantages, particularly through the development of its own trademarks, and participation in state programs.

COMPETITIVENESS, INNOVATIONS, ANALYSIS, ENTERPRISE, PRODUCTION, COMBINE, COMPETITIVE ADVANT.

ЗМІСТ

ВСТУП……. 8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ…… 12
1.1 Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства…… 12
1.2 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства…….. 16
1.3 Теоретичні підходи до підвищення конкурентоспроможності за допомогою інновацій……..……..……..…… 20
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЗАПОРІЖАБРАЗИВ» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ……..……..…… 28
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Запоріжабразив» ……. 28
2.2 Аналіз виробничо-фінансових показників підприємства…… 32
2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства……..…….. 47
3 ІННОВАЦІЙНІ ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА…….. 61
3.1 Впроваджені інновації на ПрАТ «Запоріжабразив» ……..... 61
3.2 Технологічні інновації як фактор конкурентних переваг…….. 67
3.3 Пропозиції щодо подальшого інноваційного розвитку підприємства……..……..……..…….. 78
ВИСНОВКИ…….. 87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..……..….. 91
ДОДАТКИ……..……..……..……..... 98
Декларація академічної доброчесності викладача…… 114

ВСТУП

Будь-яке підприємство функціонує в умовах динамічного ринкового середовища, де його успіх і стабільність безпосередньо залежать від здатності ефективно протистояти тиску конкурентів.

У сучасних умовах глобалізації та відкритості ринків конкурентоспроможність стає не просто одним із показників успіху, а життєвою необхідною якістю, що визначає довгострокове існування та розвиток підприємства.

Під конкурентоспроможністю слід розуміти не лише здатність пропонувати товари чи послуги, що відповідають вимогам ринку, а й комплексну характеристику, що включає ефективність виробництва, інноваційність, якість управління та здатність адаптуватися до змін.

Кризовим для підприємства можна вважати стан, коли воно втрачає свої конкурентні переваги, не може протистояти викликам ринку та демонструє тенденцію до звуження частки ринку і погіршення основних фінансових показників. У таких умовах класичних підходів до управління виявляється недостатньо, що зумовлює необхідність формування цілісної системи управління конкурентоспроможністю. Цей процес передбачає не тільки реагування на вже наявні загрози, але й активний пошук нових можливостей, розвиток унікальних компетенцій та створення стійких конкурентних переваг.

Управління конкурентоспроможністю можна визначити як постійний, багатоаспектний процес, спрямований на формування, підтримання та розвиток здатності підприємства досягати переваг над конкурентами. Ефективне управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємству не тільки успішно функціонувати в поточний момент, але й забезпечує його розвиток у довгостроковій перспективі, створюючи міцний фундамент для стабільного становища на ринку.

Актуальність теми. У сучасних умовах глибоких трансформацій економіки України питання забезпечення стійкості та конкурентоспроможності

вітчизняних промислових підприємств набуває особливої ваги. Для багатьох з них виживання та подальший розвиток у складному середовищі безпосередньо пов’язані з необхідністю впровадження ефективного антикризового управління. Це стосується не лише компаній, що вже опинилися в стані фінансової кризи, а й тих, що прагнуть мінімізувати ризики та зберегти стратегічні перспективи в умовах невизначеності.

Прикладом такого підприємства є ПрАТ «Запоріжабразив», один із лідерів абразивної галузі в Україні. Незважаючи на міцні позиції та довголітню історію, сьогодення ставить перед комбінатом низку серйозних викликів. Глобальна конкуренція, зокрема з виробниками з Китаю, що пропонують дешевшу продукцію, посилюється складнощами воєнного стану: різкі коливання валютних курсів, підвищення вартості логістики та імпортного сировини, а також безперервні операційні ризики. У таких умовах класичних підходів до управління вже недостатньо, що робить актуальною розробку цілісної антикризової стратегії, яка б дозволила не просто адаптуватися, але й знаходити нові точки зростання.

Теоретичні основи дослідження кризових явищ та механізмів антикризового управління знайшли своє відображення в працях провідних учених. У сучасній літературі питання конкурентоспроможності та стійкості підприємств досліджувались у працях таких науковців, як Красняк О.П., Должанський І.З., Загорна Т.О., Драган О.І., Завьялов П.С., Чумак Л.Ф., Мануйлович Ю.М., Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова М.М., Дикань В.Л., Костюк Л.А., Токмакова І.В., Овчиннікова В.О., Зянько В.В., Осецький В.Л., Городецька Л.О., Куніна Д.М., Колінко Н.О., Цигилик І.І., Кропельницька С.О., Мозіль О.І., Ткачук І.Г., Кривіцька В.В., Шевченко Л.С., Коломієць І.Ф., Булах І.В., Надтока Т.Б., Фролова В.Ю., Шарко В.В., Калетнік Г.М. та інші. Їхній науковий доробок створив міцний фундамент для подальших прикладних досліджень у цій галузі.

Об’єктом цього дослідження є процес формування та впровадження ефективного антикризового управління, саме на ПрАТ «Запоріжабразив».

Предметом виступає комплекс теоретичних і практичних аспектів, пов’язаних із діагностикою фінансового стану підприємства, оцінкою конкурентних загроз і можливостей, а також розробкою конкретних заходів, спрямованих на підвищення його стійкості.

Метою даної роботи є аналіз поточного фінансово-економічного стану підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів антикризового управління на ПрАТ «Запоріжабразив».

Для досягнення поставленої мети планується провести глибокий аналіз фінансових показників комбінату, цей аналіз включатиме:

1. Діагностику фінансової стійкості та платоспроможності6 розрахунок та оцінку ключових коефіцієнтів (коефіцієнтів ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності) для виявлення прихованих фінансових дисбалансів та оцінки здатності підприємства своєчасно виконати свої зобов’язання.

2. Аналіз структуру капіталу та ефективності його використання: оцінка співвідношення власних і позикових коштів, а також визначення впливу структури капіталу та фінансовий ринок.

3. Оцінка місця та ринку та конкретного середовища за допомогою таких інструментів, як модель п’яти сил Портера. Це дозволить ідентифікувати основні конкретні сили (загроза появи нових гравців, сила покупців і постачальників, загроза товарів-замінників, рівень конкуренції між існуючими учасниками) та визначити стратегічні конкретні переваги або слабкі місця підприємства.

4. Прогнозування фінансових результатів при різних економічних умовах для розробки адаптивних антикризових планів.

Усе це в комплексі дозволить сформувати реальний план дій, спрямований на зміцнення позицій ПрАТ «Запоріжабразив» як на найближчий період , так і на довгостроковій перспективі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування механізму підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Запоріжабразив» в умовах сучасних ринкових викликів.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі стратегічного менеджменту та конкурентоспроможності. У роботі застосовано комплекс методів: аналіз і узагальнення наукових джерел для теоретичного обґрунтування концепції дослідження; порівняльний аналіз для оцінки конкурентних позицій підприємства; SWOT-аналіз та модель Портера для виявлення ключових факторів впливу; статистичні методи для аналізу фінансово-економічних показників діяльності.

Інформаційну базу склали законодавчі та нормативні акти України, наукові публікації з проблем конкурентоспроможності, матеріали спеціалізованих конференцій, дані фінансової звітності ПрАТ «Запоріжабразив» за останні роки, а також результати власних аналітичних розробок.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

1.1 Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства

В конкурентних умовах будь-який господарюючий суб'єкт для ефективного функціонування та оцінки своїх перспектив на майбутнє повинен оцінювати рівень власної конкурентоспроможності. Володіючи інформацією про власні конкурентні позиції, промислові підприємства отримують можливість визначити свої переваги, обрати правильну стратегію і тактику поведінки, адекватну реаліям сучасних ринкових процесів. В сучасних умовах господарюючий суб'єкт для ефективного функціонування та оцінки своїх перспектив на майбутнє повинен аналізувати та сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності. Володіючи інформацією про конкурентні позиції, промислові підприємства визначають свої переваги, обирають правильну стратегію і тактику поведінки, адекватну реаліям сучасних ринкових процесів [1].

На сьогоднішній день є кілька визначень поняття конкуренції. На погляд Зав'ялова П.С., конкурентоспроможність – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Реалізація забезпечується всім комплексом наявних у фірми засобів, включаючи маркетингові [2]. Покропивний С.Ф. підкреслює, що поняття конкурентоспроможності слід розуміти, як здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку. Іншими словами, конкурентоспроможність полягає у здібностях підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку [3].

Одним із найоптимальніших визначень конкуренції є вид економічного суперництва виробників одного і того ж виду продукції, послуг на ринку за

максимальні преференції у вигляді отримання максимального прибутку в певному періоді функціонування підприємства [1, 4]. Конкурентоспроможність є фундаментальною ринковою категорією, яка має динамічний та мінливий характер. Це означає, що навіть за незмінних якісних характеристик товару чи послуги, його конкурентоспроможність може значно коливатися під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. До таких факторів належать зміни ринкової кон'юнктури, активність та стратегії дій конкурентів, коливання цін, ефективність рекламних і маркетингових заходів, а також інші умови функціонування ринку[5].

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства є комплексним завданням, яке ґрунтується на двох ключових основах. По-перше, це висока виробнича ефективність, що досягається шляхом впровадження сучасного обладнання та передових технологій, а також наявністю кваліфікованих працівників. По-друге, це здатність підприємства завоювати та тривалий час утримувати стійкі позиції на ринку, що реалізується через ефективне використання принципів маркетингового управління.

Для досягнення та підтримки високого рівня конкурентоспроможності необхідно дотримуватися низки основних умов:

а) Застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту. Управління підприємством має ґрунтуватися на науково обґрунтованих методах та моделях прийняття стратегічних рішень.

б) Забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління. Усі складові діяльності підприємства повинні розвиватися синхронно та взаємопов'язано.

в) Застосування сучасних методів дослідження й розробок. До таких методів належать програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень, системний аналіз тощо.

г) Розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта. Це означає комплексний підхід до управління – від розробки продукту до його виведення з ринку.

д) Формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів. Необхідно створювати цілісний механізм, спрямований на підвищення конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства в цілому.

Ознаки конкурентоспроможності містяться в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація конкурентоспроможності за ознаками [5]

Класифікація	Ознаки
Територіально-географічна сфера	Міжнародна Внутрішньо-національна Регіональна
Рівень конкуруючих об’єктів	Галузі Підприємства Продукція та послуги
Фіксація у часі	На конкретну дату Поточна Прогнозна

Таким чином, сутність конкурентоспроможності підприємства як динамічної ринкової категорії найбільш повно розкривається через низку її фундаментальних властивостей. Ці ознаки є обов'язковою умовою для проведення всебічного та об'єктивного аналізу. Основні з них перелічені в табл.1.2.

Таблиця 1.2 – Властивості конкурентоспроможності [5, 6]

Ознака	Сутність ознаки
1	2
Порівнюваність	Конкурентоспроможність підприємства визначається шляхом порівняння з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію (надають послуги) та функціонують на тому самому ринку.
Просторовість	Конкурентоспроможність визначається у межах конкретного ринку, оскільки за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним на іншому.
Динамічність	Поняття конкурентоспроможності обмежене у часі: підприємство може бути конкурентоспроможним в один період і втратити ці позиції в інший. Це вимагає постійного моніторингу та оцінки її рівня та джерел формування (техніко-екологічних, виробничих, маркетингових, інноваційно-інвестиційних тощо).

Продовження таблиці 1.2

1	2
Предметність	Передбачає виділення конкретного набору параметрів, що формують конкурентоспроможність: висока якість продукції, сучасні технології, кваліфікований персонал, позитивний імідж, ефективний комплекс маркетингу, забезпеченість ресурсами, наявність патентів, прогресивні управлінські технології.
Атрибутивність	Вказує на наявність унікальних характеристик, що формують конкурентну перевагу підприємства, таку як унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо.
Системність	Вимагає дослідження всієї сукупності параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність, а також взаємозв'язків між ними. Фактично, це застосування сукупності наукових методів і практичних прийомів для вирішення складних економічних проблем.
Об’єктивність	Дослідження конкурентоспроможності має базуватися на достовірній, перевіреній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні бути обґрунтовані точними аналітичними розрахунками.

Аналіз ознак конкурентоспроможності, зокрема таких як системність та предметність, закономірно виводить на необхідність аналізу факторів, що її формують. Якщо ознаки описують природу та прояви цього явища, то фактори визначають конкретні сили та умови, що безпосередньо впливають на його рівень. Таким чином, система факторів конкурентоспроможності є практичним інструментом для впливу на її вищезазначені властивості.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства зазначено в табл.1.3.

Таблиця 1.3 – Фактори конкурентоспроможності [3, 7]

Зовнішні	Внутрішні
Політична ситуація в державі	Система та методи управління підприємством
Економічні зв'язки	Рівень організації процесу виробництва
Наявність конкурентів	Прогнозування та планування
Розміщення виробничих сил	Орієнтація на маркетингову концепцію
Наявність сировини	Інноваційні технології
Рівень техніки та технологій	Ступінь задоволення потреб споживачів
Система управління виробництвом	Якість виробленої продукції
Концентрація виробництва	
Законодавча база	

Від конкурентоспроможності підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби на ринку залежить і можливість його виживання і подальшого розвитку. Тому для того щоб вижити в непростих умовах конкурентної боротьби, підприємство повинно уміти перемагати своїх прямих конкурентів. В даному випадку, досягти високого рівня конкурентоспроможності для підприємства означає отримати певні економічні, фінансові, матеріальні чи технічні переваги над конкурентами [8].

Отже, стійка конкурентна позиція досягається через поєднання адаптації до змін зовнішнього середовища та цілеспрямованого розвитку власних переваг. Ключове значення має здатність підприємства ефективно використовувати контрольовані внутрішні ресурси для протидії зовнішнім викликам та реалізації нових можливостей.

1.2 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Важливим елементом системи забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства, ефективного ведення його господарської діяльності як на внутрішньому (національному), так і на зовнішніх ринках виступає її оцінка. В процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства виявляються сильні і слабкі сторони його діяльності, приховані можливості та потенційні загрози, що в підсумку дає можливість ефективно планувати та розвивати діяльність на основі конкурентних переваг.

Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є початковим моментом планування його діяльності та розробки стратегії конкурентоспроможності. Для функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідна система оцінки конкурентоспроможності, яка б врахувала інтереси інвесторів, підприємств, споживачів, держави. Однак, як не склалося єдиного розуміння

суті поняття конкурентоспроможності підприємства, так не існує і єдиної методики її оцінки [9, 10].

Багаторівневий характер конкурентної взаємодії господарських суб'єктів зумовлює широкий діапазон підходів до оцінки їх конкурентоспроможності. У сукупності вони охоплюють як вертикальний, так і горизонтальний об'єктний ряд – від оцінки конкурентоспроможності товарів, підприємства, регіону, галузі та економіки країни до оцінки конкурентоспроможності окремих товарів підприємств та видів діяльності. Це обумовлює неоднозначність підходів і методів оцінки конкурентоспроможності [9, 11].

На сьогоднішній день, ознакою сучасного економічного середовища як в Україні, так і в усьому світі є посилення конкуренції. В теперішніх умовах, які характеризуються постійними змінами факторів навколишнього середовища та збільшенням ділового ризику, питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та міжнародному ринку стає все більш актуальним. На основі таких тенденцій провідні країни впроваджують сучасні моделі управління міжнародною конкурентоспроможністю корпорацій та їх виокремлення в одне з ключових завдань економічної політики держави [12].

Питання вибору та застосування ефективних інструментів для оцінки конкурентоспроможності підприємств є надзвичайно актуальним для їх виживання та успішного розвитку в умовах ринкової економіки.

Узагальнення наявних досліджень у цій сфері дозволяє систематизувати методи діагностики та оцінки. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності містить у табл.1.4.

а) Якісні методи. Ці методи вирізняються низьким рівнем математичної формалізації і не завжди підходять для кількісної оцінки конкурентоспроможності під час аналізу. Їхня перевага полягає у можливості оцінити фактичні, нецифрові аспекти діяльності.

б) Матричні методи. Вони ґрунтуються на використанні двовимірних матриць (побудованих за принципом координатної системи), які допомагають

візуалізувати місце компанії в маркетинговій оцінці. Основний мінус — обмежена кількість факторів та характеристик, які можна включити в таку оцінку.

в) Індексні методи. Це різновид кількісних методів, що включає розрахунок окремих індексів за ключовими напрямками діяльності організації з подальшим зведенням їх в інтегральний показник. Вони ефективні для складних обчислень та простих математичних операцій.

г) Графічні методи. Використовуються, наприклад, для побудови конкурентного багатокутника. Їхніми перевагами є простота та наочність. Водночас, вони не враховують різну вагу факторів конкурентоспроможності, ускладнюють визначення загального рівня конкуренції, а використання великої кількості функцій може бути незрозумілим.

д) Комплексні методи. Базуються на всебічному підході, що охоплює весь спектр найважливіших параметрів роботи компанії (виробництво, маркетинг, фінанси тощо). Вони дозволяють отримати найбільш точну інформацію про конкурентоспроможність, оскільки враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори.

е) Стратегічні методи. Насамперед характеризують конкурентну позицію компанії на ринку.

ж) Тактичні методи. Зосереджені на оцінці окремих аспектів діяльності, а прийняті на їх основі рішення часто є короткостроковими.

Важливо зазначити, що залежно від класифікації, один і той же метод може належати до різних груп. Наприклад, Матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи) є матричним методом за формою подання результатів. Водночас, за аналізом ринкової позиції та рівнем прийняття рішень, вона є одним зі стратегічних методів. Це свідчить про те, що на практиці всі методи тісно взаємопов'язані. З метою систематизації класифікаційного підходу було складено таблицю 1.4 Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності, що представлена нижче та дає чітке уявлення про загальну структуру та про належність відповідних методів до кожної категорії.

Таблиця 1.4 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності [12]

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований, інтегральний, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції

Проведений аналіз сучасних підходів до оцінки конкурентоспроможності дозволив відокремити найбільш релевантні для дослідження ПрАТ «Запоріжабразив» методи. Враховуючи специфіку діяльності підприємства та доступність інформативної бази, для комплексної оцінки мною було обрано наступні підходи:

1. SWOT-аналіз — це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних

думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися на перспективу. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії — адаптації до (чи формування впливу на) середовища:

a) Сильні сторони (S): Налагоджена ієрархічна структура, наявність дослідницького відділу, система управління якістю, значні інвестиції в модернізацію, гнучкість виробництва.

b) Слабкі сторони (W): Динаміка нерозподіленого прибутку та значне зростання кредиторської заборгованості.

c) Можливості (O): Розширення асортименту, вихід на нові ринки, залучення нових клієнтів завдяки покращеному екологічному іміджу.

d) Загрози (T): Економічні виклики, посилення конкуренції, залежність від постачальників через зростання кредиторської заборгованості [13].

2. Модель Портера. В ній зазначена, так звана, модель п’яти сил Портера – методика оцінки конкурентоспроможності та стійкості бізнесу з точки зору факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що потребує такі умови: покупці, конкуренти і постачальники не пов'язані, не взаємодіють і не змовляються; ціна визначається структурними перевагами; нестабільність на ринку досить низька і дозволяє учасникам ринку планувати і здійснювати реакцію на дії конкурентів [14].

1.3 Теоретичні підходи до підвищення конкурентоспроможності за допомогою інновацій

Розвиток будь-якого підприємства неможливий без вироблення ним стратегічних напрямків своєї діяльності, які ґрунтуються на нововведеннях, тобто мають інноваційний характер. Стратегія розвитку підприємства базується

на використанні науково технічних досягнень у сфері організації, техніки і технології, ця стратегія націлена на спроможність підприємства використовувати комплексні інновації [15, с. 94].

Інноваційна діяльність промислових підприємств є ключовим рушійним механізмом, що забезпечує їхню конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Стабільний економічний розвиток на мікро-, мезо- та макрорівнях неможливий без ретельно продуманої та ефективної інноваційної політики. Залучення комплексу інноваційних ресурсів у процесі економічного розвитку дозволяє перейти до якісно нової моделі зростання, що створює передумови для досягнення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз наукових досліджень, присвячених інноваційній діяльності підприємств, свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення цього поняття у вітчизняній та міжнародній практиці. Систематизація різних наукових позицій демонструє, що інноваційна діяльність трактується авторами по-різному: як окрема діяльність, організаційний захід, цілеспрямована дія, процес розроблення та реалізації, досягнення певного стану, спосіб діяльності, комплексна система, тривалий процес, інтелектуальна праця або конкретні види робіт.

Інноваційну діяльність доцільно розглядати як комплексний набір економічних, технічних, правових та соціальних заходів, спрямованих на розробку, практичне впровадження та ефективне використання інновацій для досягнення конкретних економічних і соціальних результатів [16].

Механізмом відтворення інноваційного потенціалу, узгодження економічних інтересів різних суб’єктів є конкуренція. Вона генерує ділові стимули, щоб підтримувати ініціативний характер інноваційної діяльності, здійснювати науково-технічне оновлення виробництва [17, с. 94]. Таким чином, економічна конкуренція – це потужний спонукальний мотив розвитку інноваційного підприємства. Освоєння ефективних інновацій дають змогу

знизити собівартість і, відповідно ринкову ціну на свою продукцію (товари, послуги), внаслідок чого зміцнюють свою позицію у конкурентній боротьбі [17].

Значний внесок у розуміння ролі інновацій у економічному зростанні зробив основоположник теорії конкурентних переваг Майкл Портер. Досліджуючи природу конкуренції та шляхи досягнення успіху підприємствами на міжнародних ринках, вчений доводить, що формування конкурентних переваг відбувається саме через інновації, які він розуміє в широкому сенсі - від значних технологічних проривів до вдосконалених методів організації праці та використання новітніх технологій. Портер зазначає, що інновації є результатом цілеспрямованих зусиль і можуть виникати як у новостворених, так і в діючих компаніях, або ж з'являтися внаслідок розширення сфери діяльності підприємств, застосування нових ресурсів, запозичення з інших країн. Вчений особливо наголошує, що будь-яка компанія, яка припиняє процес удосконалення та впровадження інновацій, неминуче втрачає свої конкурентні позиції на ринку [18].

Таким чином, відповідно до теорії конкурентних переваг, досягнення високої конкурентоспроможності та стабільного економічного зростання можливе лише за умови постійного вдосконалення та систематичного впровадження інноваційних рішень.

Конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства виробляти товари або послуги, що можуть успішно конкурувати на світовому ринку. Водночас інновація розуміється як впровадження нової або істотно вдосконаленої ідеї, продукту, послуги, технологічного процесу чи методики, спрямоване на отримання покращеного результату [19].

Найважливішим джерелом формування та підтримання конкурентних переваг підприємства є виявлення і практичне використання нових науково-технічних розробок у процесі інноваційної діяльності, що є результатом інтелектуальної, наукової та інженерно-технічної творчості фахівців. Висока конкурентоспроможність забезпечує отримання стабільного прибутку і може

зацікавити інвестора як надійного партнера для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

В умовах високої мінливості конкурентного середовища для досягнення стійкої конкурентної позиції є необхідним систематичне впровадження інновацій. Здатність підприємства до інноваційного розвитку визначається його інноваційним потенціалом, тобто здатністю реалізовувати інновації у межах обраного стратегічного напрямку розвитку. Можливість здійснювати інноваційну діяльність залежить від потенційної спроможності підприємства до інноваційного розвитку та сукупності умов, що сприяють або, навпаки, перешкоджають реалізації інновацій.

Готовність підприємства до здійснення інноваційної діяльності визначається його спроможністю до інноваційного розвитку, можливістю практичної реалізації цієї спроможності, а також наявністю стимулюючого мотиву до впровадження інновацій, що може бути охарактеризовано як сприйнятливість підприємства до інноваційних процесів [20].

Інноваційний процес – це сукупність прогресивних, якісно-нових змін, що безперервно виникають у часі та просторі. Вони сприяють подальшому якісному розвитку.

Інноваційний процес складається з взаємодіючих стадій:

a) виникнення ідеї;
b) фундаментальні дослідження;
c) прикладні дослідження;
d) технічні розробки;
e) дослідне виробництво;
f) дослідно-конструкторські розробки;
g) масове виробництво;
h) маркетинг;
i) споживання.

Виходячи із науково-виробничого і експлуатаційного поняття інноваційного процесу, його можна поділити на етапи: науковий, технічний, технологічний, експлуатаційний.

Таким чином, структура інноваційного процесу складається з двох циклів: науково-інноваційного та виробничо-комерційного. Науково інноваційний цикл охоплює фази.

1. Перша фаза – фаза науково-дослідної, дослідно-конструкторської роботи і освоєння виробництва, тобто включає фундаментальні та прикладні дослідження, конструкторські та технологічні розробки і впровадження новацій у виробництво.

2. Друга фаза – це фаза продовження освоєння та зростання виробництва, досягнення запланованого рівня рентабельності. Збільшуються масштаби виробництва, знижуються видатки, досягається найбільший ефект від впровадження новацій.

Виробничо-комерційний цикл охоплює наступні дві фази.

3. Третя фаза – фаза зрілості, вона характеризується зменшенням темпів виробництва та стабілізацією. На цій фазі проводиться вдосконалення продукту, покращення його якісних характеристик, подальша модифікація. На цій фазі різко зростає конкуренція. Для того щоб не втратити своєї ролі на ринку, необхідно вдосконалювати цей продукт або за рахунок організаційних чи інших заходів підтримувати монопольний стан свого продукту на ринку.

4. Четверта фаза – фаза занепаду: моральне старіння продукту, попит падає, нововведення втрачає свою конкуренту спроможність і витісняється іншими новаціями, тому ще до настання даної фази необхідно підготувати і вивести на рівень прибутковості чергову новацію [21, с. 13].

Серед основних причин низької сприйнятливості інноваційних процесів можна виділити: недостатній технічний рівень виробничих фондів підприємства; дефіцит інженерно-технічних та робочих кадрів високої кваліфікації, здатних засвоювати та використовувати нововведення; опір з боку працівників підприємства щодо нововведень; небажання керівництва приймати

рішення, пов'язані з додатковим ризиком та відповідальністю; недостатнє інвестування в розвиток інноваційної інфраструктури [20].

Підприємства, що впроваджують інновації, постійно функціонують в умовах підвищеного ризику. Очікування зростання прибутку, зниження витрат, розширення ринків збуту стимулюють підприємства впроваджувати конкурентоспроможні інновації. Важливою характеристикою інновації в умовах ринкової економіки є новизна споживчих властивостей.

Відповідно до Закону України "Про інноваційну діяльність", до основних видів інноваційної діяльності належать: підготовка та організація виробництва, що включає придбання виробничого обладнання, його модифікацію для створення нового технологічного процесу; маркетинг нових продуктів, що передбачає види діяльності, пов'язані з виведенням нової продукції на ринок; придбання технологій у формі патентів, ліцензій, ноу-хау, торгових марок, конструкцій тощо [22].

Узагальнюючи найбільш актуальні пропозиції, основними напрямами розвитку інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств та загального підвищення рівня інноваційного розвитку України мають стати: удосконалення нормативно-правової бази розвитку інноваційної системи України; формування інноваційно-орієнтованої структури національної економіки; створення ринку інноваційної продукції із забезпеченням належного рівня захисту інтелектуальної власності; сприяння розвитку організаційно-фінансової інфраструктури інновацій із забезпеченням узгодженості ланцюжка "наука - технологія - виробництво - ринок"; прискорене впровадження нововведень; державне замовлення на інноваційні продукти; трансфер технологій з оборонно-промислового комплексу; визначення та підтримка територій інноваційного розвитку; впорядкування діяльності технопарків, створення наукових лабораторій, інноваційних фондів із залученням інституційних інвесторів; створення мережі малих інноваційних підприємств; вплив на суб'єкти господарювання через запровадження обмежень на використання

застарілих продуктів та технологій; створення ефективної системи телекомунікацій, інтеграція в світовий інформаційно-технологічний простір [23].

Ефективна інноваційна стратегія на підприємстві є запорукою підвищення рівня конкурентоспроможності продукції компанії. Цьому сприяють наступні умови: оволодіння новими знаннями ефективної конкурентної боротьбі, створення конкурентних переваг шляхом запровадження та використанні інновацій, найновіших технологій, здобутих знань та інформації, адаптації і інновації до існуючих процесів на підприємстві, утримання власних конкурентних переваг [24, 25].

Висновки до розділу 1

1. Проаналізувавши теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства я визначила поняття конкурентоспроможності підприємства, як комплексну, динамічну, економічну категорію, що відображає здатність підприємства ефективно функціонувати та отримувати прибуток у конкурентному середовищі шляхом випуску продукції, що успішно реалізується на ринку.

2. Сутність конкурентоспроможності розкривається через низку ключових властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність та об'єктивність. Ці характеристики обумовлюють необхідність комплексного та перманентного підходу до її оцінки та управління нею.

3. На рівень конкурентоспроможності впливає сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких: політико-економічна ситуація, активність конкурентів, рівень технологій, система управління, інноваційна діяльність та якість продукції.

4. Існує значна кількість методів оцінки конкурентоспроможності (кількісні, якісні, матричні, індексні тощо). Вибір конкретного методу або їх комбінації залежить від цілей дослідження, специфіки галузі та доступності

інформації. Виділено два методи, а саме SWOT-аналізу та аналіз за допомогою моделі Портера за якими пропоную проаналізувати конкурентоспроможність ПрАТ «Запоріжабразив».

Таким чином, інноваційна діяльність є вирішальним чинником забезпечення та підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах. Вона розглядається як складний процес, що охоплює всі стадії – від генерації ідеї до її комерціалізації. Ефективність цього процесу безпосередньо залежить від інноваційного потенціалу та сприйнятливості підприємства до нововведень.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЗАПОРІЖАБРАЗИВ» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Запоріжабразив»

Приватне акціонерне товариство «Запорізький абразивний комбінат» - єдиний виробник шліфувальних матеріалів в Україні та один з найбільших виробників абразивів у Східній Європі [26].

Фундамент підприємства був закладений у 1938 році. В цей час було закінчено будівництво Дніпровського карборундового заводу. А в 1939 було випущено першу продукцію – карбід кремнію. У 1946 році назву було змінено на “Запорізький завод абразивних виробів”. В цьому ж році було проводилися роботи зі створення виробництва електрокорунду нормального, що є основним виробництвом комбінату і на сьогоднішній день. Під час Другої Світової війни все виробництво було евакуйовано в Ташкент(Узбекистан). Після закінчення війни комбінат знову повернувся до Запоріжжя. На підприємстві вперше у світовій практиці було встановлено самохідні печі, що покращило якісні характеристики карбіду кремнію. Також було уведено в дію низку цехів: подрібнення електрокорунду на зерно і шліфувальні порошки; плавка електрокорунду нормального; з виробленого шліфувального зерна розпочато випуск абразивного інструменту; тугоплавких сполучень карбіду та нітриду бору; мікропорошків з електрокорунду нормального; шліфматеріалів карбіду кремнію; шліфувальної шкурки; мікропорошків карбіду кремнію; керамічної зв’язки. В 90-тих роках комбінат було приватизовано і він набув сучасної назви - Запорізький абразивний комбінат [27].

На сьогоднішній день, підприємство протягом 85 років впевнено зберігає лідерство серед виробників абразивів у східній Європі [28]. Виробничі потужності заводу знаходяться в місті Запоріжжя. Асортимент продукції включає широкий спектр абразивних матеріалів, таких як карбід кремнію

чорний, карбід кремнію металургійний, електрокорунд нормальний, нітрид бору, карбід бору, а також абразивний інструмент: обдирні, шліфувальні та відрізні круги різних типів та розмірів. Продукція компанії виробляється з використанням новітніх технологій і проходить суворий контроль якості, щоб забезпечити відповідність найвищим стандартам. Наш завод підтверджує досягнуті стандарти сертифікатом відповідності ISO 9001.

Клієнтська база компанії включає різні галузі, такі як автомобільна, аерокосмічна, будівництво, металургічна, металообробна, оборона та безпека.

Запорізький абразивний комбінат відомий своєю гнучкістю та можливістю адаптувати свою продукцію під потреби кожного клієнта. Продукція експортується в більше ніж десять країн світу: Німеччину, Туреччину, Грузію, Литву, Польщу, Італію, Чехію, Словенію, Швейцарію, США, Іспанію та Францію [29].

Підприємство залишається надійним постачальником високоякісних абразивних виробів для клієнтів у всьому світі. 80% продукції ПрАТ «Запоріжабразиву» йде на екпорт, а решта залишається в Україні. Продукції комбінату довіряють понад 170 компаній з таких галузей як автомобільна, аерокосмічна, будівництво, металургічна, металообробна тощо [28].

Повномасштабна війна в Україні, викликана російською федерацією, стала серйозним випробуванням для української промисловості та вона не завадила ПрАТ «Запоріжабразиву» посилити свою присутність на ринках країн ЄС. Незважаючи на труднощі, підприємство розвиває виробництво на основі сучасних технологій, розширює асортимент продукції та закордонну експансію [30].

Ефективність діяльності та стійкість підприємства на сучасному ринку значною мірою залежить від його організаційної структури та системи корпоративного управління. Структура управління ПрАТ «Запоріжабразив» є функціонально-ієрархічною, що дозволяє забезпечувати високий рівень спеціалізації, чіткий розподіл повноважень та ефективний контроль на всіх рівнях.

Використовуючи матеріали з Додатку А та Додатку Б, ми можемо визначити структуру, що є основою корпоративного управління і складається з кількох ключових рівнів:

а) Вищий рівень управління та контролю. На цьому рівні знаходяться Загальні збори акціонерів та Наглядова рада. Діяльність цих органів регламентується Статутом підприємства та положеннями.

б) Виконавчий рівень. Представлений шістьма членами правління, а також фінансовим директором та директором інструментального дивізіону, які підпорядковуються голові правління.

в) Операційний рівень. Включає численні департаменти, управління, відділи та цехи, що відповідають за виконання конкретних функцій та підпорядковуються представникам виконавчого рівня.

Дана організаційна структура є типовою для великих промислових підприємств і має низку переваг, але й певні недоліки:

Переваги:

а) Високий рівень спеціалізації. Кожен підрозділ зосереджений на виконанні своїх конкретних, що дозволяє досягти високої експертності та ефективності в окремих сферах.

б) Чітка ієрархія та відповідальність. Існує зрозуміла система управління, де кожен співробітник знає свого безпосереднього керівника та відповідальність за свою ділянку роботи. Це мінімізує плутанину та підвищує дисципліну в роботі.

в) Економічність. Дана структура дозволяє уникнути дублювання функцій, що є економічно вигідним.

г) Можливість стабільного розвитку. Чітко визначені функції та процедури дозволяють підприємству ефективно працювати у стабільних ринкових умовах.

Недоліки:

а) Складність комунікації. Існує ризик виникнення "міжфункціональних бар'єрів", коли відділи працюють відокремлено, що може уповільнювати обмін інформацією та прийняття рішень.

б) Низька швидкість реакції на зміни. Через багатоступеневу ієрархію та необхідність узгодження рішень на різних рівнях, підприємство може повільно реагувати на раптові зміни ринкових умов або нові виклики.

в) Перевантаження вищого керівництва. Велика кількість підрозділів та необхідність узгодження їхніх дій можуть призводити до перевантаження керівників вищої ланки.

г) Складність оцінки внеску окремих підрозділів. Іноді важко визначити, який саме підрозділ відповідає за кінцевий результат, оскільки в його досягненні беруть участь багато відділів.

Підсумовуючи, організаційна структура ПрАТ «Запоріжабразив» є класичним прикладом функціональної ієрархії, що забезпечує стабільність, контроль та спеціалізацію. Водночас, для збереження конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку, підприємство має постійно працювати над покращенням функціональної взаємодії та розвивати інноваційну культуру. Чіткий розподіл повноважень між Загальними зборами, Наглядовою радою та Правлінням є запорукою стійкості, прозорості та відповідності високим стандартам корпоративного управління, що є вирішальним фактором для залучення інвестицій та зміцнення довіри акціонерів та партнерів.

Отже, проаналізувавши історичний шлях ПрАТ «Запоріжабразив» можна зробити висновок про його стійку конкурентну позицію на українському та міжнародному ринках. Незважаючи на складні виклики, спричинені військовою агресією, підприємству вдалося зберегти виробничий потенціал, демонструвати динамічне відновлення та поступово повертати довоєнні обсяги виробництва та ринкові позиції.

2.2 Аналіз виробничо-фінансових показників підприємства

Найважливішим та комплексним індикатором ефективності діяльності українських та світових компаній є показник фінансового стану, організація аналізу якого є важливим елементом у систему управління й ухвалення різноманітних господарських рішень. Інформація щодо динаміки фінансового стану становить значний інтерес для інвесторів, кредиторів, постачальників матеріально-технічних ресурсів, державних органів управління і виробничих менеджерів, тому важливим завданням будь-якого підприємства є виявлення прихованих резервів, його зміцнення, що дасть змогу наростити фінансові результати та збільшити ринкову капіталізацію фірми [31].

Фінансовий стан можна оцінити з різноманітним ступенем деталізації залежно від мети аналізу, кількості інформації, програмного, технічного і кадрового забезпечення. Найдоцільнішим є виділення процедур експрес-аналізу та поглибленого аналізу фінансового стану. Основу інформаційного забезпечення аналізу фінансового стану має становити бухгалтерська звітність. Окрім цього, можна використовувати додаткову інформацію, головним чином швидко, проте вона служить тільки допоміжним засобом. Отже, основою фінансового аналізу є фінансова звітність, що розвивалась від найпростіших форм балансу до сучасної єдиної бухгалтерської звітності з однією метою – бути найпридатнішою для реальної оцінки фінансового стану підприємства та його майбутнього розвитку [32].

Виходячи з вище сказаного, проаналізуємо фінансову звітність ПрАТ «Запоріжабразив» за період 2022-2024 років в розрізі основних показників балансу. Почнемо з розгляду динаміки необоротних та оборотних активів, дані яких зведені до табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Активи ПрАТ "Запоріжабразив" за досліджуваний період (2022-2024)

Вид активу	2022		2023		2024	
	сума, тис. грн	% до підсумку	сума, тис. грн	% до підсумку	сума, тис. грн	% до підсумку
Баланс	1230545	100	1326542	100	1393154	100
Необоротні активи	316198	26	356219	29	448851	36
Оборотні активи	914347	74	970323	79	944303	77
Коефіцієнт співвідношення оборотних та необоротних активів	2,9		2,7		2,1	

Для аналізу активів підприємства за досліджуваний період розрахуємо абсолютні на відносні відхилення ключових статей активів, що наведені у табл.2.1. Отримані значення зведені до табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка активів ПрАТ "Запоріжабразив" за досліджуваний період (2022-2024)

Вид активу	Відхилення (2023/2022)		Відхилення (2024/2023)	
	Абсолютне значення, тис.грн	Темп приросту, %	Абсолютне значення, тис.грн	Темп приросту, %
Баланс	+95997	8	66612	5
Необоротні активи	+40021	13	92632	26
Оборотні активи	+55976	6	–26020	–3
Коефіцієнт співвідношення оборотних та необоротних активів	–0,2		–0,6	

ПРИМІТКА: в табл.2.2 знаком «+» показано збільшення, знаком «–» зменшення

Як ми можемо побачити, активи підприємства протягом трьох аналізованих років демонстрували позитивну динаміку з поступальним

зростанням. Загальна вартість активів збільшилася з 1 230 545 тис. грн у 2022 році до 1 326 542 тис. грн у 2023 році та до 1 393 154 тис. грн у 2024 році. Приріст у 2023 році становив 95 997 тис. грн, або 8 %, а у 2024, порівняно з 2023 роком, активи зросли ще на 66 612 тис. грн, що відповідає темпу приросту у 5 %. Таке послідовне зростання свідчить про розширення масштабів діяльності та збереження підприємством здатності акумулювати ресурси для операційного процесу. При цьому зміни у структурі активів виявилися суттєвішими, ніж динаміка загального підсумку.

Необоротні активи зростали прискореними темпами: у 2023 році їх величина збільшилася на 40 021 тис. грн (13 %), а у 2024 році – ще на 92 632 тис. грн (26 %). У підсумку їх частка в загальній структурі активів зросла з 26 % до 36 %. Така тенденція свідчить про активізацію інвестиційної діяльності, модернізацію основних засобів та поступове зміцнення матеріально-технічної бази. Зростання частки довгострокових активів є позитивним сигналом для виробничого підприємства, оскільки формує основу для майбутньої відтворюваності та підвищення конкурентних можливостей.

Оборотні активи протягом перших двох періодів також зростали: у 2023 році їх обсяг збільшився на 55 976 тис. грн, або 6 %, проте вже у 2024 році спостерігалося скорочення на 26 020 тис. грн (–3 %). Частка оборотних активів у структурі балансу зменшилась із 79 % до 77 %, а тенденція зниження може свідчити або про оптимізацію запасів і дебіторської заборгованості, або про поступове переключення фінансування на інвестиційну складову. Водночас така динаміка потребує контролю, адже надмірне скорочення оборотних ресурсів може негативно позначитися на ліквідності та швидкості обороту коштів.

Зміни чітко відображаються у коефіцієнті співвідношення оборотних і необоротних активів, який знизився з 2,9 у 2022 році до 2,7 у 2023 році та до 2,1 у 2024 році. Така динаміка є логічним наслідком активного нарощування необоротних активів при стриманішому формуванні оборотних. Зменшення коефіцієнта свідчить про структурний розворот у бік інвестицій у довгострокові

засоби, що є характерним для етапу модернізації та оновлення виробничих потужностей.

У цілому структура активів поступово набуває більш збалансованого вигляду: підприємство переходить від переважання оборотних активів до зміцнення інвестиційної основи. Така тенденція є стратегічно правильною для виробничої галузі, проте водночас потребує збереження контролю над обсягами оборотних ресурсів, щоб не допустити зниження ліквідності та уповільнення операційного циклу.

Більш виразно, вище викладені дані продемонстровано на діаграмі, що зображено на рис. 2.1, складеному на основі табл. 2.1 та 2.2.

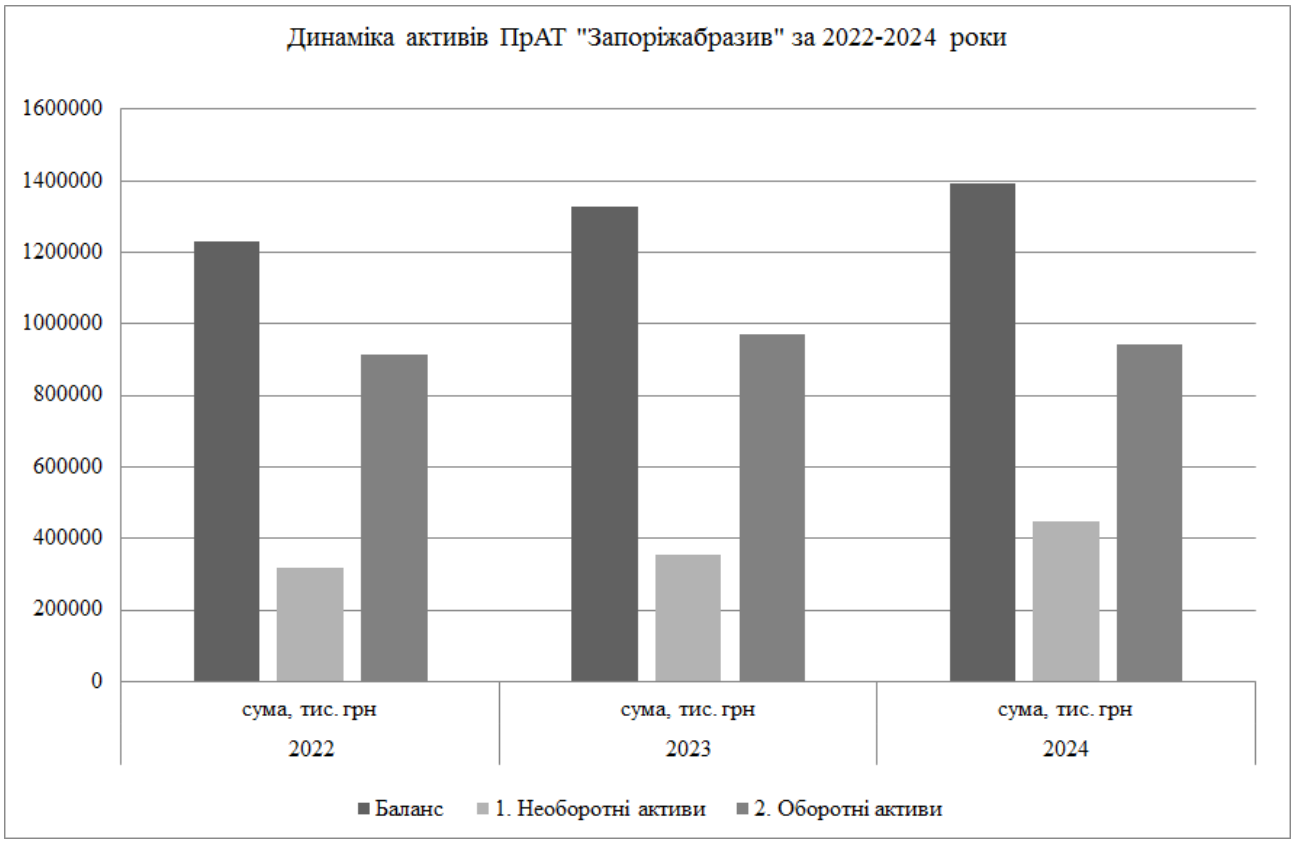


Рисунок 2.1 – Динаміка активів на ПрАТ «Запоріжабразив» за 2022 – 2024

Наступним кроком проаналізуємо фінансову звітність у розрізі оборотних активів підприємства. У табл. 2.3 ми розглянемо дані за 2022-2024 роки, а також розрахуємо зміну відхилень.

Таблиця 2.3 – Динаміка оборотних активів ПрАТ «Запоріжабразив» за досліджуваний період (2022-2024)

Показники	2022		2023		2024		Відхилення (2023/2022)		Відхилення (2024/2023)	
	сум, тис.грн	у % до підсум-ку	сум, тис.грн	у%до підсум-ку	сум, тис.грн	у%до підсум-ку	Абс. зн., тис.грн	Темп при-росту, %	Абс. зн., тис.грн	Темп при-росту, %
Оборотні активи	914347	100	970323	100	944303	100	55976	6	–26020	–3
Виробничі запаси	130130	14	132431	14	117595	13	2301	2	–14836	–11
Незавершене виробництво	103498	11	93786	10	69364	8	–9712	–9	–24422	–26
Готова продукція	269428	29	348546	38	408239	45	79118	29	59693	17
Товари	1461	0,05	1748	0,19	2020	0,22	287	20	272	16
Дебіторська заборго-ваність	100136	11	117349	13	84027	9	17213	17	–33322	–28
Грошові кошти	51600	6	133514	15	110912	12	81914	159	–22602	–17

ПРИМІТКА: в табл.2.3 знаком «+» показано збільшення, знаком «–» зменшення

Оборотні активи ПрАТ «Запоріжабразив» у 2022–2024 зазнали суттєвих структурних змін, хоча їх загальна динаміка була нерівномірною. У 2023 році їх обсяг зріс з 914 347 тис. грн до 970 323 тис. грн, що відповідає збільшенню на 55 976 тис. грн або 6 %. Водночас у 2024 році, порівняно з 2023 роком, відбулося зниження до 944 303 тис. грн, тобто на 26 020 тис. грн, що становить темп падіння –3 %. Така динаміка свідчить про те, що підприємство, з одного боку, нарощувало оборотні ресурси у 2023 році, а з іншого — у 2024 році перейшло до їх оптимізації або було змушене скорочувати обсяг оборотного капіталу через зовнішні чинники.

Структура оборотних активів є показовою. Найбільшу питому вагу займає готова продукція, частка якої зросла з 29 % у 2022 році до 38 % у 2023 році, а у 2024 році досягла вже 45 %. Абсолютний приріст цього показника є найбільшим

серед усіх: +79 118 тис. грн у 2023 році (29 %) та +59 693 тис. грн у 2024 році (17 %). Така тенденція вказує на зростання обсягів виготовленої, але не реалізованої продукції. Це є ознакою розширення виробничого потенціалу, а також свідчить про уповільнення збуту, що потребує особливої уваги, оскільки накопичення залишків готової продукції без відповідного зростання продажів знижує оборотність активів.

Виробничі запаси зберігали відносну стабільність у 2023 році, збільшившись лише на 2 % (на 2 301 тис. грн), однак у 2024 році було суттєве зниження на 14 836 тис. грн або –11 %. Незавершене виробництво скорочується протягом усього періоду: –9 % у 2023 році та –26 % у 2024 році. Така тенденція свідчить про більш швидке проходження стадій виробничого циклу або про свідоме скорочення виробничих програм.

Дебіторська заборгованість у 2023 році зросла на 17 %, але вже у 2024 році різко скоротилася на 28 %, що є позитивним сигналом, адже підприємство прискорило розрахунки та посилило платіжну дисципліну контрагентів. Грошові кошти, навпаки, у 2023 році різко зросли у 2,6 рази (+159 %), однак у 2024 році зменшилися на 22 602 тис. грн (–17 %). Такий рух цього показника свідчить про нефіксовану політику управління ліквідністю: у 2023 році підприємство акумулювало вільні кошти, тоді як у 2024 році спрямувало їх на фінансування інших активів або покриття операційних потреб.

У цілому динаміка оборотних активів свідчить про те, що підприємство перебуває в активній фазі структурного переформатування. Спостерігається зосередження оборотних ресурсів у готовій продукції за одночасного скорочення виробничих запасів, незавершеного виробництва та дебіторської заборгованості. Така зміна є ознакою переходу до більш раціональної моделі обороту, однак різке зростання залишків готової продукції створює ризики зниження ліквідності та уповільнення фінансового циклу. Подальша увага підприємства має бути зосереджена на прискоренні реалізації продукції, стабілізації оборотності коштів та вирівнюванні структури оборотних активів з

метою зміцнення платоспроможності та підвищення ефективності використання капіталу.

Для більш виразного зображення аналітики динаміки оборотних активів, відтворимо основні дані з табл. 2.3 у вигляді діаграми, що зображена на рис. 2.2.

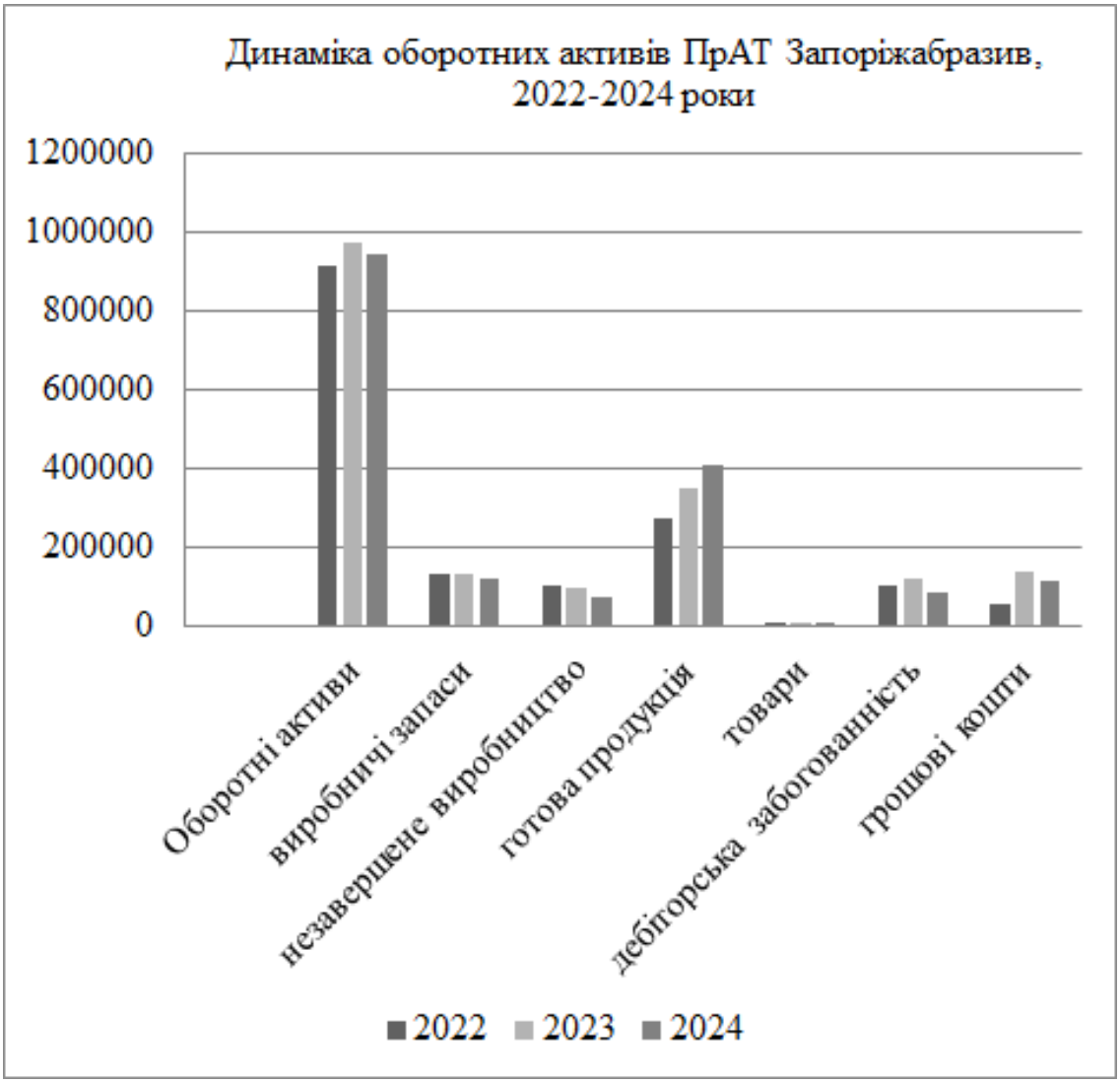


Рисунок 2.2 – Динаміка оборотних активів ПрАТ «Запоріжабразив» за 2022-2024

Проаналізуємо динаміку дебіторської заборгованості на підприємстві за досліджуваний період 2022 – 2024, отримані дані зведені до табл. 2.4.

Таблиця 2.4 –Аналіз структури дебіторської заборгованості ПрАТ «Запоріжабразив» за досліджуваний період (2022 – 2024)

Показники	Абсолютна величина, тис грн			У відсотковому вираженні, %			Відхилення			
							2023/2022		2024/2023	
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	тис. грн	%	тис. грн	%
Дебіторська заборгованість всього, в тому числі:	353824	255840	198559	100	100	100	–97984	–28	–57281	–22
1.1.Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	100136	117349	84027	28,3	45,9	42,3	17213	17,2	33322	–28
1.2.Дебіторська заборгованість за розрахунками:	192471	58133	34059	54,4	22,7	17,2	–134338	–70	24074	–41
за виданими авансами	55084	16252	13596	15,6	6,4	6,8	–38832	–70	2656	–16
з бюджетом	137387	41881	20463	38,8	16,4	10,3	–95506	–70	–21418	–51
1.3.Інша поточна дебіторська заборгованість	61217	80358	80473	17,3	31,4	40,5	19141	31,3	115	0,14

ПРИМІТКА: в табл.2.4 знаком «+» показано збільшення, знаком «–» зменшення

З табл. 2.4 ми бачимо, що дебіторська заборгованість ПрАТ «Запоріжабразив» у 2022–2024 має стійку тенденцію до скорочення. Її загальний обсяг зменшився з 353 824 тис. грн у 2022 році до 255 840 тис. грн у 2023 році, а у 2024 році — до 198 559 тис. грн. Зниження у 2023 році становило 27,7 %, а у 2024 році — ще 22,4 %. Така динаміка є позитивною, оскільки свідчить про скорочення обсягів витрачання оборотного капіталу в розрахунки з контрагентами та підвищення рівня розрахункової дисципліни. Проте структурні зміни всередині самої заборгованості є неоднорідними, що вказує на перебудову підходів до фінансування операційної діяльності.

Найбільш вагомий елемент — дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги, частка якої зросла з 28,3 % у 2022 році до 45,9 % у 2023

році, а у 2024 році дещо знизилась до 42,3 %. У 2023 році її обсяг збільшився на 17 213 тис. грн (17,2 %), що стало результатом активізації збуту із використанням відстрочки платежів. Водночас у 2024 році вона скоротилася на 33 322 тис. грн (–28,4 %), що свідчить про посилення контролю над платіжними умовами та пришвидшення інкасації коштів. Незважаючи на позитивну тенденцію скорочення у 2024 році, її частка у загальній структурі залишається високою, що продовжує створювати ризики затримки грошових надходжень.

Найсуттєвіше скорочення відбулося з дебіторською заборгованістю за розрахунками, питома вага якої зменшилася з 54,4 % у 2022 році до 22,7 % у 2023 році та 17,2 % у 2024 році. Її абсолютний обсяг скоротився на 134 338 тис. грн у 2023 році (–69,8 %), а у 2024 році — ще на 24 074 тис. грн (–41,4 %). Це суттєве зниження структурується переважно за двома напрямами: видані аванси та розрахунки з бюджетом. Аванси знизилися в 2023 році на 70,5 %, а у 2024 році ще на 16,3 %, що свідчить про відмову підприємства від використання передплат як форми фінансування постачальників. Аналогічно, заборгованість перед бюджетом скоротилася майже у три з половиною рази за два роки (–69,5 % у 2023 році та –51,1 % у 2024 році), що може бути результатом як своєчасного виконання податкових зобов’язань, так і зниження обсягів операцій, які формують податкові нарахування.

Єдиним показником, що зростав протягом періоду, є інша поточна дебіторська заборгованість, обсяг якої підвищився з 61 217 тис. грн у 2022 році до 80 358 тис. грн у 2023 році та 80 473 тис. грн у 2024 році. Її частка збільшилася з 17,3 % до 31,4 %, а потім — до 40,5 %. Хоч приріст у 2024 році є незначним, сам факт зміщення частки в сторону цього показника містить потенційні ризики, оскільки така заборгованість часто є найменш ліквідною та найважче контрольованою.

Загалом структура дебіторської заборгованості демонструє позитивну динаміку в частині її зменшення та пришвидшення оборотності, що зміцнює фінансову стійкість підприємства. Водночас високий рівень заборгованості за товари та зростання частки інших поточних дебіторів вимагають посилення

кредитної політики та деталізації фінансового контролю для уникнення можливих втрат і збереження стабільності грошових потоків.

Для більш наглядної демонстрації динаміки дебіторської заборгованості, відтворимо дані з табл. 2.4 у вигляді діаграми, що зображена на рис. 2.3.

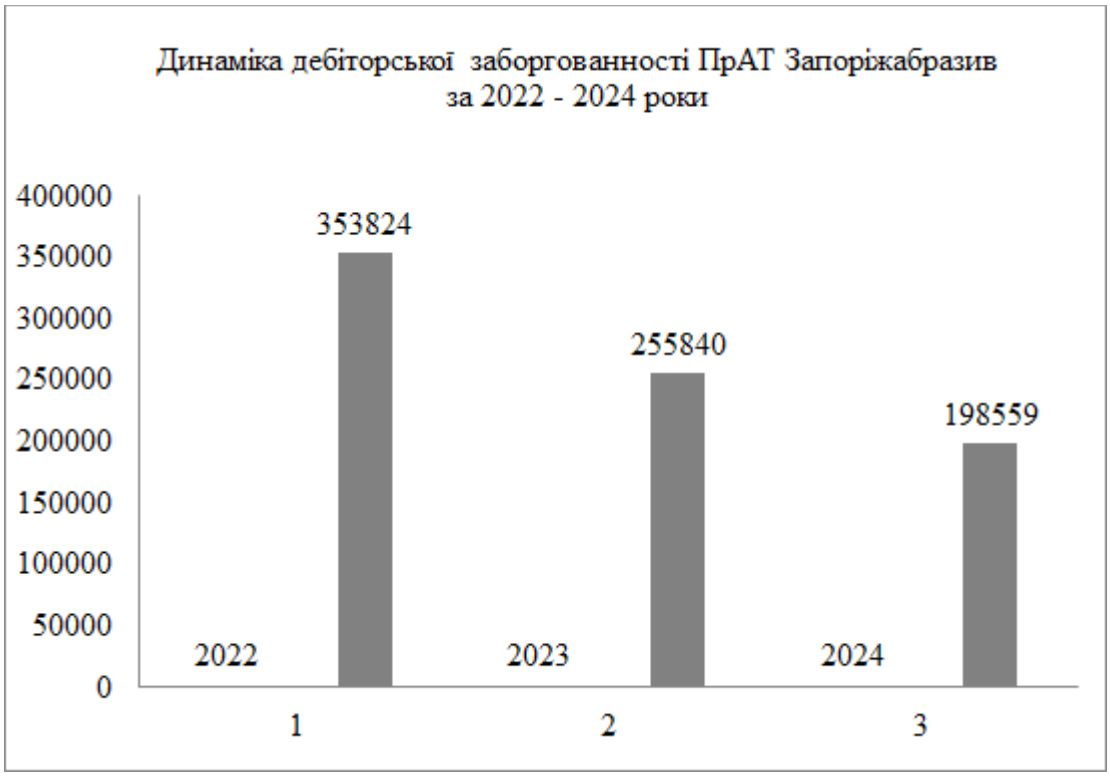


Рисунок 2.3 – Динаміка дебіторської заборгованості ПрАТ «Запоріжабразив» за досліджуваний період (2022-2024)

Тепер проаналізуємо фінансову стійкість підприємства. Це дасть нам можливість оцінити, наскільки підприємство є незалежним від зовнішніх джерел фінансування, здатним виконувати свої зобов’язання та забезпечувати стабільність розвитку. Основними показниками для оцінки виступають: коефіцієнт автономії, фінансування, маневреності власного капіталу та забезпеченості оборотних активів власними джерелами.

Для оцінки платоспроможності та здатності підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов’язання були розраховані ключові показники ліквідності – коефіцієнт поточної ліквідності, швидкої ліквідності, абсолютної

ліквідності та чистий оборотний капітал. Дані для розрахунків були взяті з табл.2.5, складеної на основі Додатку А та Додатку Б.

Таблиця 2.5 – Дані для розрахунку коефіцієнту ліквідності ПрАТ "Запоріжабразив" за досліджуваний період (2022-2024)

Показник	2022	2023	2024
Власний капітал, тис.грн	594234	595332	563330
Довгострокові зобов'язання, тис.грн	19331	13052	19287
Поточні зобов'язання, тис.грн	616980	717727	810597
Валюта балансу (Актив), тис.грн	1230545	1326111	1393154
Оборотні активи, тис.грн	914347	969892	944303
Запаси, тис.грн	504517	576511	597218
Грошові кошти, тис.грн	51600	133514	110912

Для розрахунку коефіцієнтів ліквідності використовуємо наступні формули:

Коефіцієнт поточної ліквідності, який показує спроможність підприємства погасити поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів:

$$К_{п.л.} = \frac{ОА}{ПЗ} \quad (2.1)$$

де ОА – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який показує здатність підприємства погасити поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідної частини оборотних активів (виключаючи запаси та інші найменш ліквідні активи):

$$К_{ш.л.} = \frac{ОА - З}{ПЗ} \quad (2.2)$$

де ОА – оборотні активи;

З – запаси;

ПЗ – поточні зобов’язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує, яка частина короткострокових зобов’язань може бути погашена негайно за рахунок найліквідніших активів (грошових коштів):

$$К_{а.л.} = \frac{ГК}{ПЗ} \quad (2.3)$$

де ГК – грошові кошти;

ПЗ – поточні зобов’язання.

Чистий оборотний капітал, цей показник відображає, яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власного та довгострокового капіталу, а не за рахунок короткострокових позик, він є мірою фінансової стійкості та платоспроможності підприємства:

$$ЧОК = ОА - ПЗ \quad (2.4),$$

де ЧОК – чистий оборотний капітал;

ОА – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов’язання.

Отримані результати коефіцієнтів ліквідності ПрАТ "Запоріжабразив" за досліджуваний період (2022-2024) зведені до табл.2.6, вихідні дані для розрахунку наведені у табл.2.5.

Коефіцієнт поточної ліквідності (норматив 1-2 та вище; врахування галузевої специфіки [33]) знижується з 1,48 до 1,17, і у 2024 році вже нижчий нормативу. Це означає, що підприємству стає складніше покривати короткострокові зобов'язання оборотними активами.

Таблиця 2.6 – Розрахунки коефіцієнтів ліквідності ПрАТ "Запоріжабразив" за досліджуваний період (2022-2024)

Показник	2022	2023	2024
Поточна ліквідність	$\frac{914347}{616980} = 1{,}48$	$\frac{969892}{717727} = 1{,}35$	$\frac{944303}{810597} = 1{,}17$
Швидка ліквідність	$\frac{(914347 - 504517)}{616980} = 0{,}66$	$\frac{(969892 - 576511)}{717727} = 0{,}55$	$\frac{(944303 - 597218)}{810597} = 0{,}43$
Абсолютна ліквідність	$\frac{51600}{616980} = 0{,}08$	$\frac{133514}{717727} = 0{,}19$	$\frac{110912}{810597} = 0{,}14$
Чистий оборотний капітал, тис. грн	297367	252165	133706

Швидка ліквідність (норматив 0,6 – 1 та вище, але не більше 2; врахування галузевої специфіки [33]) у весь період суттєво нижча за 1, що підтверджує значну залежність від запасів та низьку миттєву платоспроможність.

Абсолютна ліквідність (норматив 0,2 - 0,6 та вище; врахування галузевої специфіки [33]) зростає у 2023 році, але знову падає у 2024-му. Усі значення нижчі нормативу, що свідчить про нестачу вільних грошових ресурсів.

Чистий оборотний капітал різко скорочується (з 297 млн до 133 млн грн), що вказує на зменшення фінансової стійкості та маневреності.

Тепер проаналізуємо власний капітал підприємства. В табл. 2.4 можемо побачити, що протягом 2022–2024 років власний капітал підприємства коливався незначно. У 2023 році відбулося його незначне зростання на 1 098 тис. грн (+0,18%) у порівнянні з 2022 роком, що пов’язано з отриманням чистого прибутку у 12 053 тис. грн. Однак уже у 2024 році власний капітал скоротився до 563 330 тис. грн, тобто зменшився на 32 002 тис. грн (–5,4%), що обумовлено збитковою діяльністю підприємства. Основною складовою власного капіталу є нерозподілений прибуток, який у 2024 році знизився з 383 952 до 351 325 тис. грн. Зареєстрований і додатковий капітали залишалися

незмінними впродовж трьох років, що свідчить про відсутність змін у статутній структурі власності. Разом із тим резервний капітал поступово зростав (із 12 175 до 13 767 тис. грн), що вказує на намагання підприємства підтримувати фінансову стійкість через формування внутрішніх резервів.

Аналіз зобов'язань підприємства ПрАТ "Запоріжабразив" за досліджуваний період (2022-2024) зведено у табл.2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз зобов'язань підприємства ПрАТ «Запоріжабразив» за досліджуваний період (2022-2024)

Показник	2022	2023	2024
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис.грн	19331	13052	19287
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис.грн	616980	717727	810537
Загальна сума зобов'язань	636311	730779	829824
Власний капітал та зобов'язання (баланс), тис.грн	1230545	1326111	1393154

Аналіз структури пасиву балансу показує, що протягом 2022–2024 років підприємство демонструвало зростання загальної суми зобов'язань. У 2023 році вони збільшилися на 94 468 тис. грн (+14,8%), а у 2024 році — ще на 99 045 тис. грн (+13,6%). Найбільшу частку займають поточні зобов'язання, що свідчить про високе короткострокове кредитне навантаження. Зокрема, короткострокові кредити банків зросли з 46 223 тис. грн у 2022 році до 127 990 тис. грн у 2024 році, тобто майже утричі. Також суттєво збільшилась кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги — з 525 474 до 643 866 тис. грн. Довгострокові зобов'язання, навпаки, мали незначні коливання, але їхня частка залишається незначною порівняно із загальними пасивами.

Зростання короткострокової заборгованості свідчить про певне посилення фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел. Частка власного капіталу у структурі пасивів скоротилася з 48,3% у 2022 році до 40,4% у 2024 році, що вказує на зниження автономності підприємства та підвищення ризику фінансової нестійкості.

Проаналізуємо доходи і фінансові результати діяльності ПрАТ «Запоріжабразив» за досліджуваний період (2022-2024), отримані дані зведені до табл.2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз доходів і фінансових результатів ПрАТ «Запоріжабразив» за досліджуваний період (2022-2024)

Показник	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	1510814	1619798	1522446
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	–1115009	–1295489	–1138918
Валовий прибуток, тис.грн	395805	324309	383528
Адміністративні витрати, тис.грн	–89082	–131189	–158766
Витрати на збут, тис.грн	–172039	–135914	–171563
Інші операційні витрати, тис.грн	–156058	–64210	–107 461
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис.грн	41302	30003	–10816
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис.грн	29865	19062	–22684
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), тис.грн	23848	12053	-22055

ПРИМІТКА: в табл.2.8 знаком «+» показано збільшення, знаком «–» зменшення

Протягом 2022–2023 років ПрАТ «Запоріжабразив» демонструвало прибуткову діяльність, проте вже у 2024 році зазнало чистого збитку в розмірі 22 055 тис. грн. Чистий дохід від реалізації продукції в 2023 році зріс на 7,2%, однак у 2024 році скоротився на 6,0% порівняно з попереднім роком. При цьому собівартість продукції залишалася високою — понад 1,1 млрд грн щороку, що суттєво тисне на маржу.

Валовий прибуток у 2023 році знизився на 18,1% проти 2022 року, однак у 2024 році частково відновився, зрісши до 383 528 тис. грн. Водночас суттєво збільшилися адміністративні та збутові витрати, що зумовило падіння операційного результату до від’ємного значення (–10 816 тис. грн). Це свідчить про перевищення витрат над доходами і загальне погіршення ефективності діяльності.

Таким чином, динаміка прибутків підприємства показує перехід від прибуткової до збиткової діяльності у 2024 році. Основними факторами стали зростання адміністративних і збутових витрат, зниження обсягів реалізації та посилення кредитного навантаження.

Як бачимо, у 2022–2024 роках фінансовий стан ПрАТ «Запоріжабразив» характеризується поступовим зниженням показників стабільності. Незважаючи на збереження значної частки власного капіталу, спостерігається зростання короткострокових зобов'язань, що підвищує ризик втрати платоспроможності. Рентабельність діяльності суттєво зменшилася, у 2024 році підприємство стало збитковим. Це може свідчити про зниження ефективності використання ресурсів, збільшення витрат на управління та збут, а також можливе зменшення попиту на продукцію.

Разом із тим наявність стабільної бази власного капіталу і поступове формування резервів свідчать, що підприємство має потенціал для фінансового відновлення за умови підвищення операційної ефективності та оптимізації витрат.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Запоріжабразив» дозволяє оцінити його поточні ринкові позиції й зрозуміти, як підприємство зможе вистояти в умовах війни. Конкурентоспроможність у даному контексті – це здатність запропонувати кращий продукт чи ціну, а також вміння адаптуватися, знаходити нові можливості та мінімізувати ризики в умовах, що постійно змінюються.

Продукція компанії виробляється з використання новітніх технологій та проходить суворий контроль якості, забезпечує відповідність найвищим стандартам. Досягнуті стандарти підтверджуються сертифікатом відповідності ISO 9001. Клієнтська база компанії включає різноманітні галузі: автомобільна,

аерокосмічна, будівництво, металургія, металообробка, оборона та безпека. Запорізький абразивний комбінат відомий своєю гнучкістю та можливістю адаптувати свою продукцію під потреби клієнтів. Продукція експортується в Німеччину, Туреччину, Грузію, Литву, Польщу, Італію, Чехію, Словенію, Португалію, Швейцарію, Великобританію, Угорщину, США, Іспанію, Францію тощо [29].

Європейський Союз, який є головним торгівельним партнером України, особливо приділяє увагу дотриманню екологічних та кліматичних стандартів, тому наступний кроком ПрАТ «Запоріжабразив» буде інвестування в проєкти модернізації виробництва для скорочення викидів парникових газів, що дозволить узгодити експортні плани підприємства з вимогами ЄС, створить додатковий попит на продукцію, збереже присутність на західних ринках та убезпечить бізнес від ризиків пов'язаних з транскордонним вуглецевим податком, який запроваджує Брюссель для іноземних постачальників, щоб стимулювати декарбонізацію виробництва в країнах третього світу.

Важливий аспект програми модернізації на ПрАТ «Запоріжабразив» – інвестиції в екологічну безпеку, щоб виробництво відповідало європейським стандартам. Протягом останніх 3 років сума інвестицій сягнула 23 млн. грн. Це серйозні та дорогі проєкти, вони дозволили підприємству зменшити викиди в атмосферне повітря забруднюючих речовин більше ніж у 4 рази. Найзначнішим заходом стала реконструкція газоочисних установок. Також було виконано модернізацію аспіраційних установок.

Зелений курс ЄС вже впливає на економічні процеси, що відбуваються в Україні, адже новітні технології є доцільнішими до впровадження, аніж старі з погляду ефективності бізнесу та витрат на виробництво. Ще до початку повномасштабної війни, Україна була дуже активною в справі декарбонізації й мала амбітний план скорочення викидів. Відповідно до цих планів, ПрАТ «Запоріжабразив» розпочав впроваджувати стратегію оптимізації виробництва і, не дивлячись на війну, не збирається відмовлятись від зеленої

трансформації, щоб залишатись ключовим торгівельним партнером Європи в своїй галузі [30].

У рамках стратегії сталого розвитку ПрАТ «Запоріжабразив» здійснив черговий крок до зменшення шкідливих викидів пов’язаних із роботою плавильних печей з виробництва електрокорунду. З метою підвищення ефективності газоочисного обладнання було проведено регламентну заміну катриджних фільтрів у системі очищення димових газів [34].

Абразивне виробництво використовує на виробничі потреби технічні води з річки Дніпро, а для питомих потреб – питну воду. Всі зливові та шламові стічні води з території підприємства поступають на загальні очисні споруди комбінату, після яких очищена вода використовується для поповнення замкнутого водного циклу підприємства або у технологічних процесах.

До недавнього часу відходи абразивного виробництва вивозились на полігон промислових відходів для захоронення. У теперішній час підприємством реалізується стратегія максимального залучення у виробництво матеріалів, що мають ресурсну цінність. На всіх дільницях підприємства організовані умови для роздільного збирання відходів. Небезпечні відходи зберігаються у спеціально відведених, обладнаних місцях та передаються на утилізацію організаціям, що мають відповідні ліцензії.

Екологічний моніторинг на підприємстві є важливою складової діяльності спрямованою на забезпечення додержання екологічних норм і стандартів, а також на оцінку впливу підприємства на навколишнє середовище. У даному випадку, ПрАТ «Запоріжабразив» дбає про проведення регулярного моніторингу викидів та скидів забруднюючих речовин, які можуть виникати під час функціонування технологічного обладнання.

Для забезпечення якісного моніторингу, на підприємстві реалізовано екологічний підрозділ. В його складі є природоохоронна лабораторія, яка оснащена необхідним обладнанням для проведення вимірювань та аналізу зразків середовища. У лабораторії працює кваліфікований персонал, який володіє необхідними навичками і знаннями у галузі екології. Крім того,

екологічний підрозділ має відповідні документи і ліцензії, які дозволяють йому проводити необхідні виміри і аналізи [35].

Крім очевидного стратегічного курсу на екологічну модернізацію, спрямованої на задоволення вимог європейських споживачів, існує низка інших факторів, що формують конкурентне середовище комбінату, аналіз яких показує, що ПрАТ «Запоріжабразив» оперує в умовах жорсткої конкуренції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, що обумовлено низкою унікальних переваг:

Повний виробничий цикл на підприємстві.

ПрАТ «Запоріжабразив» здійснює повний цикл виробництва - від виплавки електрокорунду та карбіду кремнію до виготовлення готових виробів. Це забезпечує контроль якості на всіх етапах та робить підприємство менш залежним від зовнішніх постачальників сировини:

1. Близьке розташування до споживача, що дозволяє скоротити час на доставку.

2. Широкий асортимент продукції, від простих відрізних кругів до спеціалізованих абразивів для точного шліфування - широкий асортимент продукції дозволяє задовольняти потреби різних галузей промисловості.

3. Швидке реагування на потреби споживачів, гнучка система управління виробничими процесами забезпечує оперативне внесення змін у номенклатуру продукції або обсяги випуску (це допомагає зберігати конкурентоспроможність і задовольняти вимоги клієнтів у найкоротші терміни).

4. Помірні ціни, ПрАТ «Запоріжабразив» оптимізує витрати завдяки власному виробництву сировини та налагодженим технологічним процесам. Відсутність посередників у постачанні матеріалів і ефективна організація праці дозволяють встановлювати конкурентні ціни без шкоди для якості продукції. Це робить продукцію підприємства доступною для широкого кола споживачів.

5. Стабільна та надійна якість, контроль якості здійснюється на кожному етапі виробничого циклу — від підготовки сировини до пакування готових виробів. Використання сучасного обладнання та дотримання міжнародних

стандартів гарантує стабільність характеристик продукції. Завдяки цьому підприємство має репутацію надійного партнера, який постачає продукцію з передбачуваними та високими показниками якості [35].

На міжнародній арені основними конкурентами виступає Китай. Його конкурентна перевага полягає у низькій ціні, що дозволяє йому займати значну частку ринку.

Найголовнішою перевагою ПрАТ «Запоріжабразив», що дозволяє протистояти китайським виробникам на світовому ринку – висока якість продукції, яка ґрунтується на багаторічному досвіді і суворому контролі на всіх етапах виробництва та підтверджена довгостроковою співпрацею з потужними європейськими компаніями. З деякими з них комбінат працює вже понад 20 років. Важливим моментом є те, що компанія пропонує своїм клієнтам гнучкі виробничі рішення, які дозволяють адаптувати продукцію під їх індивідуальні потреби. Ключовим елементом стратегії ПрАТ «Запоріжабразив» є зрозуміла цінова політика. Вона стабільна і передбачувана, що дозволяє його європейським і вітчизняним партнерам планувати витрати без ризиків. Велике значення має надання високого рівня сервісу та комунікації. Працівники швидко реагують на потреби клієнтів та забезпечують якісне обслуговування. Яке включає як і своєчасні поставки, так і підтримку на всіх етапах співпраці. Керівництво активно слідкує за трендами та вимогами ринку, це дозволяє комбінату залишатися актуальним і пропонувати сучасні рішення для клієнтів. Завдяки постійному вдосконаленню та забезпеченню відповідності продукції європейським стандартам, ПрАТ «Запоріжабразив» здатен конкурувати на рівних із провідними гравцями абразивної галузі, в тому числі с китайськими виробниками.

Також впроваджуються інвестування в розвиток персоналу та технологій, щоб підтримувати конкурентоспроможність. Активно вводиться нове сучасне обладнання виробництва Abrapress та Maternini, нових зв’язок з Німеччини та Словенії, вдосконалення методів контролю якості готової продукції.

Комбінат отримав сертифікацію MPA Hannover на ключові позиції відрізних та керамічних кругів, що підтверджує відповідність продукції європейським стандартам якості та безпеки.

Наступним кроком для компанії є сертифікація oSa (Organization for the Safety of abrasives). Вона включає аудит інструменту, обладнання та виробничих процесів. Спеціалісти oSa поки що не можуть розпочати аудит, причиною чого є війна в Україні. Завершення цих етапів сертифікації сприятиме розширенню присутності компанії на міжнародних ринках та допоможе зміцнити довіру партнерів і конкурентоспроможність підприємства.

Для повного розуміння конкурентної позиції ПрАТ «Запоріжабразив» проведено SWOT-аналіз, що дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, з якими стикається підприємство, результати аналізу показано на рис.2.4.



Рисунок 2.4 – SWOT-аналіз ПрАТ «Запоріжабразив»

Тепер розглянемо кожен блок схеми на рис. 2.4 детальніше. Сильними сторонами комбінату є наявність повного виробничого циклу від сировини до готової продукції, що робить підприємство стійким до коливань на ринку

сировини, а також забезпечує контроль якості на кожному етапі виробництва. Наступне, що треба зазначити це власні розробки та торгові марки, досвід роботи з промисловими клієнтами є ключовими факторами, що дозволяють задовольняти потреби клієнтів. Також система контролю якості, яка забезпечує високий рівень якості продукції, що дозволяє успішно конкурувати з китайськими виробниками. Ще однією сильною стороною є гнучкість виробництва та здатність швидко переорієнтовуватися на запити клієнтів є вагомою перевагою в умовах війни.

Далі розглянемо слабкі сторони ПрАТ «Запоріжабразив». Перше, що треба зазначити це військова агресія рф в Україні, цей фактор обмежує можливості для масштабної модернізації та впровадження нових, високотехнологічних виробничих ліній. Попри повний цикл, сировина та матеріали для виробництва закуповуються за кордоном, що робить підприємство вразливим до коливань валютного курсу та логістичних проблем. Частина виробничого обладнання є застарілою, що може призводити до зростання витрат на обслуговування та зниження продуктивності. І хоча підприємство продемонструвало адаптивність, логістичні ланцюги залишаються складними та ризикованими, що підвищує вартість продукції та подовжує терміни поставок.

Можливостями ПрАТ «Запоріжабразив» можем визначити розширення присутності на ринках Європейського Союзу, це відкриє двері до нових клієнтів. Також можна виділити зростання потреб промислового і оборонного комплексу, що може створити постійний попит на продукцію комбінату.

Найголовнішою загрозою для підприємства є безпосередньо його близьке розташування до зони бойових дій, що перешкоджає стабільності його роботи, а також ставить під загрозу безпеку працівників. Ця ж проблема створює ризик перебоїв електропостачання, що може зупинити виробництво та завдати фінансових втрат підприємству. Нестабільність валютного курсу, може негативно позначатися на вартості імпортованих матеріалів та сировини. А тим

часом, китайські конкуренти продовжують створювати активний ціновий тиск на комбінат.

Для більш повної картини аналізу конкурентних переваг ПрАТ «Запоріжабразив», проведено аналіз за допомогою моделі Портера, за допомогою якої проведено оцінку загроз за балами, значення рівня загрози яких вказані у табл. 2.9, та за критеріями, вказаними у табл.2.10. Результати зведені до табл.2.11.

Таблиця 2.9 – Значення рівня загрози по моделі Портера

Кількість балів	Сила	Рівень загрози/ризику
1	Відсутня або дуже слабка	Незначна
2	Слабка	Низька
3	Помірна	Середня
4	Сильна	Висока
5	Дуже сильна	Критична

Таблиця 2.10 – Критерії рівня загрози по моделі Портера

Критерії	Оцінка	Аргументація
Загроза появи нових конкурентів	2	Для виробництва абразивів потрібні великі вкладення, закупівля специфічного обладнання
Міжконкурентна ринкова боротьба	4	Велика конкуренція з боку китайського ринку, який може знижувати собівартість своєї продукції
Сила постачальників	3	Основну сировину для виробництва доводиться закупати з-за кордону, де постачальники можуть самі диктувати свої ціни
Сила споживачів	2	Курс на зменшення кількості дрібних клієнтів і збільшення клієнтської бази серед великих промислових підприємств, а також співпраця з дилерами і дистріб'юторами
Загроза появи товарів-замінників	2	Наразі дешевих і расповсюджених аналогів абразивних кругів немає
Разом	13	Середній рівень ризику

Таблиця 2.11 – Результати за сумою балів у моделі Портера

Сума балів	Рівень ризику
5-10	Мінімальний
11-19	Середній
20-25	Критичний

Розглянувши табл. 2.10, видно, що аналіз конкурентного середовища за моделлю Портера демонструє, що ПрАТ «Запоріжабразив» функціонує в умовах середнього рівня ризиків, згідно табл. 2.11. Розглядаючи результати детальніше, стає зрозуміло, що організація повноцінного виробництва обрізних кругів та шліфувальних матеріалів – це надзвичайно капіталомісткий бізнес. Його складність полягає, перш за все, у необхідності створення цілого комплексу спеціалізованих виробничих ліній. Для виплавки агломерату потрібні потужні печі, здатні розігріватися до високих температур, що вимагає використання додаткової сировини. Далі печі для плавки електрокорунду та складне обладнання для подальшої обробки, таке як вібраційні грохоти для точного розсіву шліфматеріалів. Лише придбання та впровадження цієї технології потребує колосальних інвестицій.

Значну частину собівартості формує також залежність від імпортної сировини, оскільки в Україні її видобутку і виробництва немає. До ціни безпосередньо матеріалу додаються високі витрати на логістику: міжнародний фрахт, послуги морських портів та подальша транспортування територією України. Крім того, на тлі воєнного стану серйозною перешкодою для фінансового планування стали різкі коливання валютних курсів, що вносить додаткову невизначеність у розрахунки собівартості та прибутковості.

Однак, на відміну від матеріальних витрат, головним активом ПрАТ «Запоріжабразив», який неможливо швидко відтворити, є його довголітня присутність на ринку та репутація. Компанія протягом кількох десятиріч побудувала міцні ділові зв'язки з іноземними партнерами. Навіть у разі появи нового конкурента, довгострокові стосунки, засновані на довірі та гарантованій

якості, стають потужною перевагою, що не дозволить конкурентам переманити клієнтів.

Основний конкурентний тиск надходить із-за кордону, оскільки на внутрішньому ринку України прямих конкурентів у комбінату практично немає.

Одним з глобальних конкурентів є китайський ринок абразивної продукції, який пропонує значно дешевші товари. Ця цінова перевага обумовлена можливістю китайських виробників знизити власну собівартість, що є серйозним випробуванням для ПрАТ «Запоріжабразив». Ситуацію значно ускладнює повномасштабна агресія рф, яка призвела до різкого зростання вартості сировини та логістики. Безперервні загрози руйнування виробничих потужностей, складських приміщень та необхідність використання довгих і небезпечних об'їзних шляхів для доставки ще більше збільшують кінцеві витрати.

В таких умовах Запорізький абразивний комбінат не має можливості різко знижувати ціни, проте він наполегливо прагне знаходити компроміси та йти назустріч потребам клієнтів.

Аналізуючи поставки ПрАТ «Запоріжабразив» ми бачимо залежність від імпортного сировини, зокрема бокситів та нафтового коксу, які є основою для виробництва електрокорунду. Оскільки ці матеріали в Україні не виробляються, підприємство змушене закуповувати їх на міжнародних ринках. Ситуацію ускладнює ще й специфічність самої сировини – вона має відповідати суворим хімічним показникам, що різко обмежує кількість потенційних постачальників.

Ця обмеженість надає постачальникам значний вплив, дозволяючи їм диктувати умови, зокрема ціни, що безпосередньо впливає на собівартість кінцевої продукції комбінату. Однак, стратегічною перевагою підприємства є повний виробничий цикл, зосереджений в межах одного промислового підприємства. Це надає можливість компенсувати цінові тиски за рахунок внутрішньої оптимізації. Комбінат може маніпулювати собівартістю, замінюючи допоміжні матеріали на більш доступні аналоги та вдосконалюючи технологічні процеси, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність на ринку.

Виробничі потужності ПрАТ «Запоріжабразив» характеризуються високою продуктивністю та розраховані на випуск значних обсягів продукції. Орієнтація на дрібних споживачів та виробництво невеликих партій є технологічно неефективною, адже потужне устаткування споживає великі обсяги енергоресурсів незалежно від кількості виготовленої продукції. У результаті собівартість одиниці товару в малих партіях різко зростає, що робить такі замовлення економічно невигідними.

Раніше підприємство практикувало прямі продажі невеликим клієнтам. Проте цей підхід виявився надто затратним, оскільки кожен невеликий покупець потребував індивідуального менеджера для ведення замовлення, консультацій, виставлення рахунків і логістики. Велика кількість таких клієнтів вимагала цілий штат кол-менеджерів, що суттєво збільшувало адміністративні витрати та ускладнювало роботу відділу збуту.

З огляду на це, підприємство вирішило змінити підхід і взяти курс на співпрацю з дрібними клієнтами через дилерів. Це дозволяє зберегти ефективність власного виробництва, оптимізувати використання ресурсів та скоротити витрати на обслуговування великої кількості дрібних замовників.

Стратегія комбінату сьогодні зосереджена на роботі з великими промисловими споживачами – заводами, комбінатами, виробничими компаніями, чиї потреби відповідають нашим технологічним можливостям. Водночас для забезпечення доступності продукції дрібним покупцям ми створили ефективну систему дистрибуції, що базується на договорах із регіональними дистриб’юторами та роздрібними мережами. Такі партнери виступають посередниками, беручи на себе замовлення, логістику та клієнтське обслуговування, забезпечуючи постачання наших товарів кінцевим споживачам у будь-якому регіоні України.

Таким чином, ПрАТ «Запоріжабразив» зберігає високу ефективність виробництва, зменшує адміністративні витрати та водночас забезпечує широке географічне покриття ринку і доступність продукції для всіх категорій клієнтів.

На сучасному ринку промислової обробки існують альтернативні абразивним кругам технології, такі як газове, лазерне та плазмове різання, а також алмазні круги. Однак вартість як самого обладнання, так і експлуатації цих методів значно перевищує витрати на використання звичайних абразивних кругів. Це пояснюється насамперед собівартістю абразивних кругів, що залишає їх найбільш економічно вигідним рішенням.

Вагомий перевагою абразивних кругів є також висока мобільність шліфувальних машин, на яких вони використовуються. Це дозволяє виконувати роботи безпосередньо на об'єкті, без необхідності транспортування матеріалів до стаціонарного обладнання. Безумовно, у довгостроковій перспективі такі технології, як лазерне різання, можуть демонструвати вищу ефективність для серійного виробництва, але для дрібних партій або разових робіт вони часто стають економічно невиправданими.

Абразивні круги залишаються найдоступнішим, найпоширенішим і найбільш універсальним інструментом. Через суттєву різницю в собівартості та умовах застосування, реальної загрози заміщення цієї продукції на ринку поки що не існує. Їхня перевага у співвідношенні ціни та мобільності забезпечує їм стійкий попит у різноманітних галузях промисловості.

ПрАТ «Запоріжабразив» демонструє стійку конкурентну позицію завдяки поєднанню вартісних переваг та диференціації продукції. Ключовими факторами успіху є повний виробничий цикл, висока якість продукції, відповідність міжнародним стандартам та здатність адаптуватися до вимог "зеленої" трансформації. Для подальшого зміцнення позицій необхідно продовжувати інвестиції в модернізацію обладнання, розширення сертифікації та розвиток експортного потенціалу.

Загальний аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Запоріжабразив» свідчить про його високу стійкість в умовах безпрецедентної кризи. Підприємство успішно зберігає свої позиції та демонструє успішну здатність до адаптації.

Попри значні виклики, ПрАТ «Запоріжабразив» має всі шанси вистояти. Його історія є яскравим прикладом того, як українські підприємства перетворюють труднощі на можливості для розвитку.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз діяльності ПрАТ «Запоріжабразив» дозволяє зробити висновок про стійку, хоча й сформовану в умовах викликів, конкурентну позицію підприємства на українському та міжнародному ринках. Незважаючи на складні макроекономічні умови та прямі наслідки повномасштабної війни, комбінат зберігає виробничий потенціал та продемонструє здатність до стратегічного розвитку та структурних перетворень.

2. Фінансовий аналіз виявив позитивну динаміку активів підприємства, які зростали протягом 2022-2024 років. Особливо важливим є зміна у бік активізації інвестиційної діяльності, що підтверджується значним зростанням частки необоротних активів з 26% до 36%. Це свідчить про поступове зміцнення матеріально-технічної бази та формування основи для майбутнього зростання. Однак, водночас, спостерігається скорочення оборотних активів у 2024 році та зниження ключових показників ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності опустився нижче нормативного рівня до 1,17, а чистий оборотний капітал різко скоротився, що вказує на зменшення фінансової маневреності та потребує уважного контролю для збереження платоспроможності.

3. Структурний аналіз оборотних активів виявив значну концентрацію ресурсів у готовій продукції, частка якої зросла до 45%. Хоча це може свідчити про розширення виробничого потенціалу, така тенденція одночасно створює ризики уповільнення збуту та зниження оборотності коштів. Позитивним показником є різке скорочення дебіторської заборгованості, за нашими розрахунками (з 54,4% до 17,2%), що свідчить про посилення платіжної дисципліни та ефективнішу політику інкасації.

4. Організаційна структура підприємства, будучи класичною функціонально-ієрархічною моделлю, забезпечує необхідні для великого виробництва стабільність, чіткий розподіл відповідальності та високий рівень спеціалізації. Проте, для підвищення конкурентоспроможності в сучасних динамічних умовах, підприємству необхідно подолати потенційні недоліки такої структури, такі як уповільнена реакція на зміни ринку.

5. Аналіз конкурентоспроможності, підкріплений результатами SWOT-аналізу та моделі Портера, підтверджує наявність у ПрАТ «Запоріжабразив» вагомих переваг. Ключовими з них є повний виробничий цикл, що забезпечує незалежність від зовнішніх постачальників сировини та контроль якості, а також висока репутація та підтверджені міжнародними сертифікатами (ISO 9001[48], MPA Hannover[49]) стандарти продукції. Стратегічний курс на «зелену» трансформацію та інвестиції в екологічну модернізацію є прямою відповіддю на вимоги Європейського Союзу та відкриває двері для зміцнення позицій на ключових експортних ринках.

6. Таким чином, незважаючи на фінансові складнощі, пов’язані зі збереженням ліквідності, та постійні загрози у вигляді військових ризиків і китайської цінової конкуренції, ПрАТ «Запоріжабразив» демонструє значний потенціал для подальшого розвитку. Його стійкість ґрунтується на довголітньому досвіді, унікальних виробничих можливостях, стратегічному баченні та здатності адаптуватися до найскладніших викликів, перетворюючи їх на нові можливості.

3 ІННОВАЦІЙНІ ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Впроваджені інновації на ПрАТ «Запоріжабразив»

ПрАТ «Запоріжабразив» - прогресивна та сучасна компанія, яка активно впроваджує програми та послуги, постійно вдосконалюється, інвестує в сучасне обладнання та сприяє розвитку, щоб залишатися лідером в абразивній промисловості. Для цього на комбінаті вже впроваджено наступні інновації.

Прикладом успішної цифровізації є впровадження корпоративної системи планування ресурсів (ERP) SAP, розробленої однойменною німецькою компанією, що є світовим лідером у цьому сегменті [36]. Цей масштабний та тривалий процес трансформації дозволив компанії досягти значного підвищення операційної ефективності. Зокрема, було істотно скорочено час обробки замовлень, автоматизовано процеси відвантаження продукції та документообігу, що підвищило прозорість і швидкість усіх бізнес-процесів. Як наслідок, партнери компанії відзначають високу якість взаємодії. Крім того, інтеграція з SAP відкриває стратегічні перспективи для розвитку бізнесу, зокрема, шляхом підключення до інтернет-платформ, впровадження моделі drop-shipping [37] та розширення каналів збуту за рахунок використання сучасних цифрових інструментів.

Унікальною перевагою комбінату є програма Private Label. Це послуга, що дозволяє клієнтам випускати абразивний інструмент під власною торговою маркою [38]. Це сприяє зміцненню бренду та маркетингової автономії партнерів. Для максимального задоволення потреб клієнтів, комбінат пропонує комплексний супровід, що включає консультаційну допомогу в реєстрації власної торгової марки та розробці унікального дизайну етикетки. Такий підхід перетворює стандартну угоду купівлі-продажу на довгострокове стратегічне

партнерство, підвищуючи лояльність клієнтів та додаючи пропозиції комбінату доданої вартості.

З метою активізації збуту та посилення присутності на внутрішньому ринку, ПрАТ «Запоріжабразив» долучився до державної програми «Національний Кешбек». Ця ініціатива, затверджена Кабінетом Міністрів України [39], є важливим інструментом стимулювання внутрішнього попиту на продукцію комбінату та прямої підтримки вітчизняних товаровиробників у непростий час. Програма пропонує споживачам фінансовий стимул у вигляді повернення частини коштів. Крім прямого ефекту у вигляді зростання продажів, участь у програмі підвищує впізнавання бренду та демонструє його включення у загальнонаціональні економічні процеси, що позитивно сприймається як клієнтами, так і партнерами. Також проєкт дозволяє комбінату не лише просувати свою продукцію серед нових категорій споживачів, але й підсилює імідж патріотичного бренду, що підтримує економіку країни. Таким чином, компанія не просто отримує економічну вигоду, але й активно сприяє зміцненню ринкових позицій українського бізнесу в цілому [26].

Запровадження системи електронного документообігу (СЕД) [40] на комбінаті є ключовим етапом цифровізації, модернізації та оптимізації управлінських процесів. Це важливий крок, що виводить бізнес-процеси на новий рівень ефективності завдяки ліквідації паперових носіїв та зменшенню людського фактору. Фундаментально підвищує операційну ефективність та продуктивність усього підприємства. Новітні СЕД забезпечують не лише швидкий, безпечний і прозорий процес погодження але й цілісність, конфіденційність та юридичну значимість кожного документа, що особливо важливо при роботі з партнерами. Як наслідок, оптимізація поширюється на всі операційні ланки: від кадрового обліку до ключових комерційних процедур – укладання договорів, управління запасами та ланцюгом поставок, що безпосередньо впливає на фінансові результати та швидкість прийняття рішень [26].

ПрАТ «Запоріжабразив» уклав стратегічний альянс із провідним українським виробником обладнання для зварювання — компанією PATON

INTERNATIONAL [41]. В рамках цього партнерства продукція ПрАТ «Запоріжабразив» буде інтегрована в асортимент інтернет-магазину PATON як супутні та доповнюючи товари, що створює єдину рішення-орієнтовану пропозицію для кінцевого споживача. Така кооперація є яскравим прикладом формування доданої вартості шляхом об'єднання компетенцій двох лідерів. Це не просто зручність «одного вікна» для покупця, а й потужний крок у побудові міцних ланок внутрішнього виробничого ланцюга, спрямованого на імпортозаміщення та розвиток національної промисловості.

Для посилення присутності на національному ринку ПрАТ «Запоріжабразив» проводить активну експансію, розбудовуючи мережу регіональних представництв. Ця стратегія дозволяє не лише наблизити продукцію до кінцевого споживача, але й створити ефективну логістичну та сервісну інфраструктуру. Внаслідок цього забезпечується пряма доступність товарів, підвищується якість обслуговування завдяки локальній експертності та посилюється популяризації бренду в усіх ключових регіонах. На сьогодні вже функціонує чотири представництва, що охоплюють західний, південний, північний та центральний регіони, що створює міцну основу для подальшого розширення [26].

ПрАТ «Запоріжабразив» реалізує продуману кадрову політику, спрямовану на залучення та розвиток молодих талантів. Шляхом укладення стратегічних партнерських угод з провідними навчальними закладами комбінат створює сталий канал для інтеграції студентів та випускників у виробничі процеси. Ця ініціатива є довгостроковою інвестицією в людський капітал, що дозволяє не лише закрити поточні потреби в кваліфікованих фахівцях, але й виховувати лояльних спеціалістів, які зберігають і примножують корпоративні знання та традиції, забезпечуючи тим самим стабільність і інноваційний розвиток підприємства в майбутньому [26].

ПрАТ «Запоріжабразив» послідовно реалізує стратегію активного просування на міжнародній арені, що підтверджується його регулярною участю в авторитетних промислових виставках та форумах. Серед них – такі ключові

заходи для виходу на європейські ринки, як Warsaw Industry Week (Польща) [42], Budma (Польща) [43] та International Hardware Fair (Німеччина) [44] Паралельно комбінат підтримує сильні позиції на внутрішньому ринку, беручи участь у національних подіях, як-от Міжнародний промисловий форум [45] та Саміт експортерів Forbes Україна [46] Ця системна виставкова діяльність слугує потужним інструментом для пошуку нових партнерів, аналізу конкуренції, презентації інноваційних розробок та формування іміджу надійного вітчизняного виробника світового рівня [26].

Комбінат продемонстрував свою лідерську позицію в галузі, виступивши одним із ініціаторів створення Української абразивної асоціації (УАА) [47]. Цей крок спрямований на консолідацію зусиль виробників для забезпечення сталого розвитку та підвищення глобальної конкурентоспроможності вітчизняної абразивної промисловості. Ключовими завданнями асоціації є координація діяльності учасників ринку, розробка та впровадження єдиних галузевих стандартів якості та безпеки, формування сприятливого нормативно-правового середовища, а також захист внутрішніх виробників від недобросовісної конкуренції. Окрім того, стратегічною метою є системне просування української абразивної продукції на ринки Європейського Союзу, що сприятиме інтеграції вітчизняної галузі в європейський економічний простір [26].

Отримання ПрАТ «Запоріжабразив» статусу національного партнера «Нової Пошти» [48] є важливим досягненням у сфері оптимізації логістичної системи підприємства та підвищення якості обслуговування клієнтів. Цей рівень співпраці, призначений для компаній з великими обсягами відправлень, передбачає спеціальні преференційні тарифи, доступ до розширеного функціоналу обслуговування, індивідуальні умови для високонавантажених бізнес-клієнтів, включаючи спеціальні знижки та розширені сервісні можливості. Партнерство дозволяє значно підвищити ефективність ланцюга поставок, скоротити операційні витрати на доставку та забезпечити клієнтам прозоріші та швидші умови отримання замовлень, що в цілому посилює конкурентні переваги комбінату на ринку. В результаті, комбінат отримує

інструменти для побудови більш гнучкої, швидкої та економічно ефективної системи доставки, що робить взаємодію з клієнтами максимально зручною та сучасною, посилюючи їхню лояльність до бренду [26].

Компанія оголосила про затвердження антикорупційної програми. Програма встановлює комплекс правил, стандартів та процедур, спрямованих на запобігання, виявлення та протидію корупції в діяльності комбінату. Ця програма є обов'язковою для виконання посадовими особами усіх рівнів, працівниками, контрагентами, партнерами та іншими особами, що мають відносини з підприємством. Вона охоплює усі аспекти діяльності і включає відносини з діловими партнерами, офіційними особами, органами влади та місцевого самоврядування, та іншими особами. Програма включає в себе широкий спектр антикорупційних заходів, які охоплюють контроль над витратами, визначення конфлікту інтересів, впровадження механізмів подання повідомлень з дотриманням конфіденційності та багато іншого. ПрАТ «Запоріжабразив» робить важливий крок у забезпеченні свого сталого розвитку та дбає про свою ділову репутацію, підтверджуючи свою принципову позицію у боротьбі з корупцією та сприяючи підвищенню рівня антикорупційною культури серед працівників компанії [26].

ПрАТ «Запоріжабразив» активно залучає клієнтів до процесу вдосконалення продукції через проведення спеціальних акцій, де споживачі отримують можливість першими тестувати нові зразки інструменту. Така практика дозволяє генерувати інтерес до новинок і збирати цінний зворотний зв'язок від кінцевих користувачів в реальних умовах експлуатації. Отримані дані та відгуки безпосередньо інтегруються в процеси контролю якості та технологічного розвитку, що забезпечує постійне вдосконалення продукції відповідно до вимог ринку та підвищує конкурентоспроможність бренду [26].

Завдяки партнерству з провідними українськими мережами супермаркетів таких як ТА-DA!, Епіцентр, 33м^2 та Кошик. Компанія забезпечує широкий доступ споживачів до своєї продукції на національному рівні. Його товари

представлені по всій країні та користуються стабільним попитом серед покупців [49, 50, 51, 52].

В рамках програми модернізації виробництва ПрАТ «Запоріжабразив», введено в експлуатацію новий сучасний автоматизований прес від італійської компанії DAVIDE MATERNINI S.P.A [53] – провідного європейського виробника обладнання для абразивної індустрії. Очікуване збільшення обсягів виробництва продукції дозволить більш швидко реагувати на потреби ринку та забезпечувати своєчасне виконання замовлень. Це ще один крок у розвитку підприємства спрямований на підвищення якості продукції, розширення асортименту та посилення конкурентних позицій [26].

Комбінат послідовно розширює свою присутність у цифровому сегменті, активно залучаючи до співпраці інтернет-магазини. Для формування довгострокових партнерських відносин компанія пропонує комплекс пільгових умов, що включає відтермінування платежів, гнучкі оптові знижки та індивідуальні комерційні пропозиції. Важливим досягненням цієї стратегії стало укладення партнерської угоди з найбільшим українським онлайн-рітейлером – інтернет-магазином ROZETKA [54], що значно розширює охоплення цільової аудиторії та посилює конкурентні позиції ПрАТ «Запоріжабразив» на ринку [26].

Інноваційна діяльність є фундаментальним чинником, що забезпечує стійкість та розвиток підприємства навіть у складних умовах сьогодення. Незважаючи на виклики війни, ПрАТ «Запоріжабразив» продовжує впроваджувати інновації у виробництво, управління та технологічні процеси. Завдяки постійним інноваційним рішенням підприємство не лише зберігає стабільність і конкурентоспроможність на ринку абразивних матеріалів, а й демонструє здатність ефективно адаптуватися до нових економічних реалій. Такі кроки дозволяють компанії утримувати лідируючі позиції та формувати міцну основу для подальшого розвитку після перемоги.

Схема організаційної структури управління ПрАТ “Запоріжабразив” на 31 липня 2024 року наведена у Додатку В.

3.2 Технологічні інновації як фактор конкурентних переваг

У світі, що стрімко змінюється, здатність підприємства до інновацій є визначальним фактором успіху. Для ПрАТ «Запоріжабразив», що працює на висококонкурентному ринку абразивних матеріалів, інноваційний розвиток став стратегічною вимогою, що дозволить вистояти в умовах війни й посилити свої позиції. Керівництво ПрАТ «Запоріжабразив» це розуміє і тому в майбутньому планує ввести наступні інновації.

Голова наглядової ради ПрАТ «Запоріжабразив», Максим Білявський, окреслив стратегічні плани компанії на майбутнє щодо інноваційних заходів та посилення позицій на внутрішньому і світовому ринках. Серед ключових напрямів — модернізація виробництва, орієнтація на європейські стандарти та відновлення втрачених ринків [26, 55, 56, 57].

Комбінат планує встановити нове європейське обладнання, що дозволить збільшити виробничі потужності та водночас зменшити енерговитрати. Це, своєю чергою, підвищить конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках [58,59,60].

У 2021 році у комбінату вже був досвід впровадження проєкту сухого помолу, тільки на виробництві карбіду кремнію (див. Додаток Г). Наразі планується проєкт про впровадження ліній сухого помолу, тільки вже для виробництва електрокорунду нормального.

Розрахунок окупності проєкту буде поділено на два етапи.

На першому етапі складемо вихідні дані для розрахунку окупності. В основному всі кошти будуть кредитні, за основу візьмемо кредит під 7% річних на 3 роки, сплата кредиту буде трьома рівними частинами. Дані зведено у табл.3.1.

Другим етапом буде розрахунок витрат на обслуговування банківського кредиту, де наочно буде видно скільки коштів нам потрібно буде сплатити в наступні періоди, при умові повної виплати трьома рівними частинами.

Таблиця 3.1 – Вхідні дані для розрахунку окупності проєкту

Показник	Значення
Загальна вартість проєкту, грн	28790000
Джерело фінансування	Банківський кредит
Ставка кредиту (річна), %	7
Термін кредиту, роки	3

Принцип розрахунку зведено до наступного:

1. Визначення основної суми боргу щороку (відношення загальної вартості проєкту до терміну кредитування).

2. Визначення відсотків, розраховуються на залишок боргу на початок року.

3. Визначення загальної суми витрат (сума п.1 та п.2).

4. Визначення залишку боргу на початок року.

1-й рік

$$ЗБ = 28{,}79 \text{ млн. грн}$$

$$В = 28{,}79 \cdot 0{,}07 = 2{,}015 \text{ млн. грн}$$

$$ОСВ = \frac{ЗБ}{3} = \frac{28{,}79}{3} = 9{,}597 \text{ млн. грн}$$

$$РП = ОСВ + В = 9{,}597 + 2{,}015 = 11{,}612 \text{ млн. грн}$$

2-й рік

$$ЗБ = 28{,}79 - 9{,}597 = 19{,}193 \text{ млн. грн}$$

$$В = 19{,}193 \cdot 0{,}07 = 1{,}343 \text{ млн. грн}$$

$$ОСВ = \frac{ЗБ}{3} = \frac{28{,}79}{3} = 9{,}597 \text{ млн. грн}$$

$$РП = ОСВ + В = 9{,}597 + 1{,}343 = 10{,}94 \text{ млн. грн}$$

3-й рік

$$ЗБ = 19{,}193 - 9{,}597 = 9{,}597 \text{ млн. грн}$$

$$В = 9{,}597 \cdot 0{,}07 = 0{,}672 \text{ млн. грн}$$

$$ОСВ = \frac{ЗБ}{3} = \frac{28,79}{3} = 9,597 \text{ млн. грн}$$

$$РП = ОСВ + В = 9,597 + 0,672 = 10,269 \text{ млн. грн}$$

Отримані значення зведені у табл.3.2.

Таблиця 3.2 - Розрахунок витрат на обслуговування кредиту

Рік	Залишок боргу, млн грн	Відсотки (7%), млн грн	Основна сума витрат, млн грн	Річний платіж, млн грн	Всього платежів з відсотками
1	28,79	28,79	9,597	11,612	11612000 грн
2	19,193	1,343	9,597	10,94	10940000 грн
3	9,596	0,672	9,597	10,269	10269000 грн
Разом	–	4,03	28,79	–	32,82 млн грн

Розрахунок показав, що загальна сума відсоткових витрат за 3 роки складає 4030 тис.грн., також бачимо, що разом з відсотками компанія сплатить 32,82 млн грн за 3 роки.

ПрАТ «Запоріжабразив» системно працює над технічним вдосконаленням та збільшенням виробничих потужностей з виробництва електрокорунду нормального. На виробництві було впроваджено новий та сучасний спосіб подрібнення вихідного матеріалу, який заснований на методі сухого подрібнення замість методу вологого подрібнення. Для цього було змонтовано дільницю сухого подрібнення вихідного матеріалу, основою якою стала відцентрово-ударна дробарка. Даний метод було відпрацьовано на технічному та технологічному рівні до промислового стану та підтверджено його ефективність та економічність у порівняння з методом вологого подрібнення (див. Додаток Г).

Реалізація проєкту дасть можливість забезпечити наступні обєми виробництва, див. табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Об’єм виробництва електрокорунду нормального

Режим роботи	Сумарний обєм виробництва продукції			
	тн/год	тн/доб	тн/міс	тн/рік
Існуюча технологічна лінія (базова)	7,5	135	3200	38400
Нова технологічна лінія	10	180	4320	51840

Отже, як видно з даних у табл.3.3, реалізація даного проєкту сприяє збільшенню річних обсягів виробництва електрокорунду нормального з 38400 тн/рік до 51840 тн/рік, що становить приріст 13440 тн/рік або 35% від теперішніх обсягів виробництва. Таке збільшення виробничих потужностей забезпечить можливість повністю переробляти сировину від двох плавильних печей які сумарно можуть виробляти початкового куска близько 50400 тн/рік.

Для впровадження нової технології виробництва електрокорунду нормального, що забезпечує продуктивність праці 35% необхідне придбання високотехнологічного імпортного обладнання (модернізованих дугових печей, спеціальних систем очищення та контролю). Початково розглядається варіант фінансування за рахунок кредитної лінії відкритою у комерційному банку. Використання кредитної лінії забезпечить необхідну гнучкість та оперативність у залучені коштів. Паралельно, для мінімізації ризиків та оптимізації розрахунків з постачальниками, розглядається можливість використання акредитиву, який є однією з найбільш вигідних та безпечних форм міжнародних розрахунків, особливо при придбанні дорогого імпортного обладнання.

Фінансування через кредитну лінію надає компанії необхідні кошти. Однак сам спосіб оплати за імпортне обладнання документарний акредитив – додає критично важливий рівень безпеки та фінансових переваг у міжнародних розрахунках. Акредитив перетворює ризик угоди з «ризику неплатежу» на «ризик невідповідності документів», що набагато простіше контролювати.

Вигода акредитиву для підприємства полягає у наступному:

1. Гарантія відвантаження та якості. Акредитив зобов’язує постачальника надати банку не лише транспорті документи, а й сертифікат якості або акт прийому-передачі.

2. Гарантії на отримання того обладнання, яке обумовлено контрактом, перш ніж банк здійсніть платіж. Це захищає кошти, отримані з кредитної лінії, від використання для оплати неякісного або неповного постачання.

3. Для іноземного постачальника акредитив, особливо безвідкличний (який не можна скасувати без згоди), є практично банківською гарантією оплати. Ризик неплатежу зникає.

4. Постачальник готовий запропонувати кращі умови оплати (додаткову знижку або прискорення термінів виробництва) оскільки він впевнений у отримані коштів. Це прямо знижує загальну вартість імпортного обладнання.

5. На відміну від авансованого платежу, акредитив вимагає від банку лише резервування суми. Кошти підприємства будуть списані лише в момент відвантаження або подання документів.

6. Як результат, довше використання грошей, що дозволяє більш ефективно управляти оборотним капіталом підприємства протягом періоду виробництва та доставки обладнання.

7. Операція регулюється уніфікованими міжнародними правилами (UCP 600), а банк, як незалежна сторона, перевіряє сурове дотримання умов. Це значно знижує ймовірність суперечок між покупцем і продавцем щодо умов оплати та постачання.

Виходячи з вищенаведеного, використання акредитиву – це не просто спосіб розрахунку, а фінансовий інструмент контролю ризиків, який спираючись на кошти кредитної лінії забезпечує: гарантовану відповідність обладнання контракту, можливість торгуватися за кращу ціну або умови постачання, оптимізацію використаних кредитних коштів.

Виконаємо аналіз обсягів випуску готової продукції (електрокорунду нормального) на існуючій технології та після впровадження нової технології, див. табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Порівняння виробництва електрокорунду на існуючій та новій технології

Параметр	Існуюча технологія		Нова технологія		Економічний ефект	
	місяць	рік	місяць	рік	місяць	рік
Готова продукція, тон	3200	38400	4320	51840	1120	13440
Ціна реалізації, тис грн	35		35		35	
Вартість готової продукції по цінам реалізації, тис грн	112000	1344000	151200	1814400	39200	470400
Собівартість шліфматеріалів ЕН, тис грн/тон	27		27		27	
Собівартість готової продукції, тис грн	86400	1036800	116640	1399680	30240	362880
Прибуток, тис грн	25600	307200	34560	414720	8960	107520

Тепер проаналізуємо на скільки цей проєкт буде економічно вигідний для підприємства. Додаткове виробництво продукції складатиме 1120 тон на місяць або 13440 тон на рік. Тобто, додатковий дохід від продажу продукції становитиме 470 400 тис. грн..

Щоб вирахувати додатковий операційний прибуток нам потрібно розрахувати собівартість додаткового об’єму продукції: 362 880 тис грн. Виходячи з цього розмір додаткового прибутку буде дорівнювати 107 520 тис грн. Також треба врахувати податок на прибуток, що буде сплачений за реалізацію додаткового об’єму продукції. Ставка податку на прибуток становить 18%, розрахуємо його значення по формулі:

$$\text{Пнп} = \text{П} \cdot 18\% \tag{3.1}$$

де Пнп – податок на прибуток,

П – прибуток.

$$\text{Пнп} = 107520 \cdot 0{,}18 = 19353 \text{ тис. грн}$$

Тепер можемо розрахувати чистий прибуток для цього використаємо наступну формулу:

$$ЧП = П - Пнп \quad (3.2)$$

де ЧП - чистий прибуток,

П – прибуток,

Пнп – податок на прибуток.

$$ЧП = 107520 - 19353 = 88166 \text{ тис. грн}$$

Вартість проєкту разом з відсотками банку становить 32 820 тис грн, для розрахунку терміну окупності інвестицій використаємо наступну формулу:

$$ТОІ = \frac{Квв}{ЧП} \quad (3.3)$$

де ТОІ – термін окупності інвестицій,

Квв – капітальні вкладення з відсотками,

ЧП – чистий прибуток.

$$ТОІ = \frac{32820}{88166} = 0{,}37 \text{ року або } 4{,}44 \text{ місяці}$$

За результатами розрахунку можемо зробити висновок, що термін окупності складатиме 4,44 місяці. Це є надзвичайно коротким терміном окупності, що свідчить про високу економічну ефективність інвестицій у нову технологію виготовлення електрокорунду нормального.

Окрім впровадження проєктів на виробництві, комбінат активно працює над розширенням своєї присутності за кордоном. Наприклад, завдяки співпраці з партнерами було відновлено постачання електрокорунду на ринок Великої Британії, втрачений після Brexit. Крім того, підприємство досліджує нові

перспективні ринки, зокрема на Близькому Сході, де вже відбулися переговори з потенційними партнерами в Об'єднаних Арабських Еміратах [26].

У рамках своєї стратегії, Запорізький абразивний комбінат також ставить перед собою цілі, що стосуються відповідального ведення бізнесу, постійного вдосконалення та зменшення впливу на довкілля. Зокрема, проведена екологічна модернізація дозволила зменшити викиди в атмосферу вчетверо завдяки оновленню обладнання для очищення повітря [26, 61, 62].

Незважаючи на складні умови повномасштабного вторгнення, комбінат продовжує працювати, підтримуючи економіку України. Комбінат залишається надійним постачальником для клієнтів в Україні та ЄС, сплачує податки і дбає про свій трудовий колектив [26, 58].

Аналізуючи довгострокові перспективи, варто відзначити, що відповідність європейським технічним стандартам відкриває шлях до інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Це означає входження до технологічних альянсів та отримання доступу до новітніх розробок. Така інтеграція може забезпечити стійкі конкурентні переваги, що базуються на постійному технологічному оновленні.

Слід також враховувати, що технологічна модернізація неминуче вимагатиме організаційних змін. Це стосується підвищення кваліфікації персоналу і трансформації управлінських процесів. Такий комбінований ефект може стати драйвером організаційного розвитку в цілому, посилюючи інноваційний потенціал підприємства.

Отже, запланована модернізація має потенціал стати каталізатором глибинних змін у конкурентній стратегії ПрАТ «Запоріжабразив», трансформуючи його з виробника товарної продукції в інноваційне підприємство з унікальними конкурентними перевагами.

Комбінат проводить активну робота щодо розширення міжнародної присутності, що відображає глибоке розуміння сучасних глобальних трендів та здатність перетворювати виклики у конкурентні переваги. Кожен новий ринок

відкриває унікальні можливості для розвитку, що вимагають адаптації та формує стійкі конкурентні якості підприємства.

Відновлення поставок електрокорунду на ринок Великої Британії демонструє здатність комбінату ефективно працювати у середовищах з високими стандартами. Британський ринок вимагає неухильного дотримання жорстких екологічних норм та стандартів, що стає потужним мотивом для вдосконалення власних виробничих процесів. Необхідність відповідати вимогам низьковуглецевої економіки стимулює впровадження енергоефективних технологій та зменшення екологічного сліду продукції. Це відкриває доступ до преміального ринкового сегменту, формує імідж компанії як екологічно відповідального виробника, що є ключовою перевагою в умовах світового екологічного переходу.

Перспективи виходу на ринки Близького Сходу, зокрема ОАЕ, вимагають гнучкої адаптації до місцевих умов. Унікальні кліматичні особливості регіону – висока температура, пил, вологе морське повітря – створюють необхідність у розробці спеціалізованих продуктів із підвищеною стійкістю до екстремальних умов експлуатації. Крім того, успіх на цих ринках залежить від чутливості до соціокультурних особливостей, включаючи релігійні та етичні норми, що знаходить відображення у дизайні упаковки, маркетингових матеріалах та підходах до ведення бізнесу. Здатність враховувати ці фактори стає важливим конкурентним перевагою, що дозволяє будувати довгострокові відносини з локальними партнерами.

Потенційний вихід на ринок США вимагатиме глибокого розуміння складних регуляторних умов, що різняться на рівні окремих штатів. Адаптація до американських стандартів безпеки, системи сертифікації та вимог до маркування сприятиме підвищенню якості продукції та розвитку системи контролю. Досвід роботи у висококонкурентному середовищі з численними технічними вимогами стане потужним інструментом вдосконалення управлінських процесів і зростання операційної ефективності.

Кожен новий ринок слугує полігоном для відпрацювання унікальних компетенцій – від екологічної відповідальності та культурної чутливості до регуляторної гнучкості. Ці набуті якості перетворюються у стійкі конкурентні переваги, дозволяючи ПрАТ «Запоріжабразив» розширювати географію збуту, та формувати репутацію глобального гравця, здатного ефективно функціонувати у різноманітних бізнес-середовищах. Стратегія багатовекторної міжнародної експансії забезпечує диверсифікацію ризиків і створює основу для довгострокового стабільного зростання.

Ініціатива ПрАТ «Запоріжабразиву» у сфері сталого розвитку виходить за рамки звичайного екологічного відповідального бізнесу, перетворюючись на стратегічний актив, що формує нові конкурентні переваги.

Зниження викидів завдяки оновленню систем очищення повітря призведе демонструє до екологічної трансформації. Цей крок має стати екологічним досягненням, а також комплексним вдосконаленням виробничих процесів. Сучасне обладнання зазвичай характеризується кращими екологічними показниками та вищою енергоефективністю і продуктивністю. Таким чином, екологічна модернізація стає каталізатором оптимізації витрат і підвищення якості продукції.

У світі, де екологічні стандарти стають вирішальним фактором для міжнародної торгівлі, зниження впливу на довкілля відкриє перед компанією нові можливості. Європейські ринки, зокрема, дедалі більше керуються принципами екології, соціальної відповідальності і корпоративного управління. Відповідність цим стандартам стає обов'язковою умовою входження на ці ринки. Екологічна модернізація дозволить ПрАТ «Запоріжабразиву» позиціонувати себе як сучасного відповідального виробника, що може стати вагомою перевагою в конкурентній боротьбі.

Інвестиції в стабільний розвиток будемо розглядати як стратегічні інвестиції в майбутню стійкість бізнесу. Дотримання високих екологічних стандартів не тільки зменшує ризики пов'язані з регуляторними змінами, а й забезпечує підприємству конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

Крім того, це сприяє залученню інвестицій, оскільки інвестори дедалі більше орієнтуються на показники сталого розвитку при оцінці компаній.

Стратегія постійного розвитку відкриває перед ПрАТ «Запоріжабразивом» можливість трансформуватися з традиційного виробника в інноваційне підприємство, інтегроване в глобальні ланцюги створення вартості. Це дозволить зміцнити позиції на існуючих ринках та відкрити нові перспективні напрями розвитку, пов'язані з "зеленими" технологіями та екологічно чистим виробництвом.

Отже, сталий розвиток стає для ПрАТ «Запоріжабразив» стратегічним вибором, що поєднує екологічну відповідальність з підвищенням конкурентоспроможності та створенням довгострокової цінності.

Продовжуючи роботу в умовах повномасштабної війни, ПрАТ «Запоріжабразив» формує передумови для отримання статусу стратегічного партнера української держави. Ця мета вимагає послідовного нарощування економічного потенціалу – збільшення обсягів виробництва, розширення клієнтської бази та виходу на нові ринки. Саме масштабування бізнесу дозволить значно збільшити податкові надходження до бюджету.

Для досягнення цих цілей ключовим фактором стає інвестування в людський капітал. Підвищення кваліфікації робітників через сучасні програми навчання та тренінги безпосередньо впливає на продуктивність і якість продукції. Поліпшення умов праці – модернізація виробничих приміщень, введення стандартів безпеки та соціальні гарантії – робить комбінат привабливим роботодавцем, здатним утримувати найкращих фахівців на ринку.

Статус стратегічного підприємства, що вносить значний внесок у економіку країни, відкриває низку конкурентних переваг. Це включає пріоритетний доступ до державних програм підтримки, сприяння в просуванні на міжнародних ринках, можливість участі у формуванні галузевих стандартів та пільгові умови для реалізації інфраструктурних проектів. Крім того, репутація надійного податкового платника посилює довіру з боку міжнародних партнерів та інвесторів, сприяючи розширенню експортних можливостей.

Таким чином, прагнення до статусу стратегічного партнера держави стає потужним стимулом до розвитку комбінату. Воно мотивує до впровадження найкращих міжнародних практик, інвестування в технології та людський капітал, що в сукупності формує стійку конкурентну перевагу як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках.

3.3 Пропозиції щодо подальшого інноваційного розвитку підприємства

Сьогодні штучний інтелект перестає бути абстрактною технологією майбутнього і стає реальним інструментом для досягнення конкретних бізнес-цілей. Для виробничого підприємства, такого як ПрАТ «Запоріжабразив», інтеграція штучного інтелекту відкриває шлях до створення прогресивного виробництва, основним орієнтиром якого є ефективність, якість та конкурентоспроможність.

У 29-му цеху ПрАТ «Запоріжабразив» здійснюється виробництво відрізних шліфувальних кругів. Саме тут надзвичайно важливо забезпечити стабільну якість продукції, адже будь-яке відхилення у складі суміші чи процесі пресування може призвести до браку. Наразі контроль якості здебільшого здійснюється після виробництва, тобто вже на етапі готового виробу. Це призводить до того, що частину бракованих кругів виявляють запізно, коли матеріали та енергія вже витрачені.

Тому пропонується впровадити у 29-му цеху систему на базі штучного інтелекту, яка буде аналізувати параметри сировини, рецептури, температури випалу, тиску під час пресування та інші технологічні дані. Ми задаємо системі вхідні параметри — якість матеріалів, партію сировини, технічні умови та бажані показники кінцевого продукту. Далі ШІ самостійно визначає оптимальні норми співвідношення компонентів і режимів виробництва, щоб отримати продукцію потрібної якості.

Крім цього, система зможе виявляти потенційні відхилення ще до того, як з’явиться брак. Наприклад, якщо під час змішування або випалу параметри виходять за межі норми, ШІ одразу подає сигнал технологу. Таким чином, можна буде своєчасно скоригувати процес, зменшивши втрати матеріалів і запобігши браку на ранній стадії.

Впровадження такої технології дозволить не лише підвищити якість продукції, а й знизити собівартість виробництва, адже система оптимізує використання сировини та мінімізує кількість відходів. Нижче наведено орієнтовний розрахунок вартості впровадження цієї системи у 29-му цеху та прогноз її окупності.

Щоб реалізувати впровадження системи штучного інтелекту у 29-му цеху, підприємству потрібно буде придбати певне основне обладнання та програмне забезпечення. Насамперед це серверна система для зберігання та обробки даних, орієнтовною вартістю близько 1 100 тис. грн. Також необхідно встановити спеціальні сенсори на обладнання — вони будуть відстежувати температуру, тиск, вібрації та інші параметри, які впливають на якість відрізних кругів. Вартість цих сенсорів складає приблизно 450 тис. грн.

Крім того, потрібне сучасне програмне забезпечення з елементами штучного інтелекту, яке зможе аналізувати зібрані дані, виявляти відхилення та пропонувати оптимальні параметри виробництва. На його придбання та ліцензування передбачається близько 900 тис. грн. Також до витрат входить налаштування системи та інтеграція її у виробничі процеси — приблизно 200 тис. грн.

Окремо необхідно врахувати технічну підтримку системи — близько 100 тис. грн, щоб забезпечити стабільну роботу всіх компонентів та оперативне усунення можливих збоїв. І, звісно, не можна забути про навчання персоналу, який буде працювати з новою технологією. На це планується виділити приблизно 150 тис. грн.

Усі ці витрати разом створюють базу для запуску повноцінної системи прогнозного аналізу і контролю якості у 29-му цеху, яка дозволить

автоматизувати процес виявлення браку, покращити стабільність виробництва та зменшити кількість технологічних втрат. Далі буде проведено розрахунок очікуваних фінансових результатів від впровадження цієї системи.

Оскільки загальна сума витрат на впровадження системи становить близько 2,9 млн грн, для підприємства це доволі значна інвестиція. Тому доцільно розглянути варіант часткового фінансування проєкту за рахунок кредитних коштів.

Перед прийняттям рішення про використання поточної лінії, було проведено моніторинг ринку комерційного кредитування та зібрано альтернативні пропозиції. Для порівняння було обрані фінансові установи, які є лідерами у сегменті корпоративного кредитування. Ефективна ставка для кінцевого позичальника за рахунок врахування державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» уніфікується державою, незалежно від базової комерційної політики банку. ПрАТ «Запоріжабразив» згідно з податковим кодексом відновиться до середнього бізнесу і підпадає під вказану державну програму.

Табл. 3.5 відображає базову комерційну ставку (яку банк компенсує державі), так і пільгову ефективну ставку (яку сплачує підприємство) [57].

Виходячи з даних, що наведені у табл.3.5, можна зробити висновок, що всі банки учасники пропонують однакову ефективну ставку (5, 7 або 9%, залежно від цілей та КВЕД), але перевагу віддаємо АТ «Укргазбанк», через швидкість, лояльність, мінімальні комісії (за рахунок довгострокової співпраці) та відсутність необхідності проходження складної процедури акредитації в новому банку.

АТ «Укргазбанк» пропонує використання кредитних коштів на купівлю нове обладнання на термін 2 роки під 7% річних.

Для розрахунку економічної ефективності приймемо, що кредит надається під 7% річних. Це дозволить оцінити реальні умови фінансування та вплив відсоткових платежів на загальну окупність проєкту.

Таблиця 3.5 – Порівняльний аналіз ставок на кредитування підприємства (із врахуванням Держпрограм)

Nп/п	Назва установи	Участь у програмі «5-7-9%»	Базова комерційна ставка (до компенсації ручних), %	Ефективна ставка для позичальника (за програмою «5-7-9%»), %
1	АТ «Укргазбанк»	Так	18,5-19,5	5, 7 або 9
2	АТ КБ «ПриватБанк»	Так	18,0-19,0	5, 7 або 9
3	АТ «ПУМБ»	Так	18,5-19,0	5, 7 або 9
4	АТ «Укрсиббанк»	Так	18,0-19,0	5, 7 або 9
5	АТ «Ощадбанк»	Так	17,5–18,5	5, 7 або 9
6	АТ «Укрексімбанк»	Так	19,0-20,0	5, 7 або 9
7	АТ «Райффайзен Банк»	Так	19,0-20,0	5, 7 або 9
8	АТ «Сенс Банк»	Так	19,5-20,5	5, 7 або 9
9	АТ «Кредобанк»	Так	19,0-20,0	5, 7 або 9
10	АКБ «Індустріалбанк»	Так	19,5-20,5	5, 7 або 9
11	АТ «А-Банк»	Так	19,5-21,5	5, 7 або 9
12	АТ «Мотор-Банк»	Так	20,0-21,5	5, 7 або 9
13	АТ «Сітібанк»	Переважно ні	17,0-18,0	Низька (якщо під міжнародну гарантію)
14	АТ «ІНГ Банк Україна»	Переважно ні	16,5-17,5	Низька (працюють з найбільшим бізнесом)

Враховуючи отримані дані, можна спрогнозувати термін окупності інвестицій і визначити очікувані фінансові результати.

Після детального обґрунтування вибору найбільш вигідної кредитної лінії АТ «Укргазбанк» зробимо відповідні розрахунки проєкту, що зрозуміти його окупність.

В табл.3.6 наведено вхідні дані для розрахунку окупності проєкту.

Таблиця 3.6 – Вхідні дані для розрахунку окупності проєкту

Показник	Значення
Загальна вартість проєкту, грн	2 900 000
Ставка кредиту (річна), %	7
Термін кредиту, роки	2

Розрахунок витрат на обслуговування банківського кредиту виконано по методиці описаної в п.3.2.

1-й рік

$$ЗБ = 2{,}9 \text{ млн. грн}$$

$$В = 2{,}8 \cdot 0{,}07 = 0{,}209 \text{ млн. грн}$$

$$ОСВ = \frac{ЗБ}{2} = \frac{2{,}9}{2} = 1{,}45 \text{ млн. грн}$$

$$РП = ОСВ + В = 1{,}45 + 0{,}209 = 1{,}659 \text{ млн. грн}$$

2-й рік

$$ЗБ = 2{,}9 - 1{,}45 = 1{,}45 \text{ млн. грн}$$

$$В = 1{,}45 \cdot 0{,}07 = 0{,}102 \text{ млн. грн}$$

$$ОСВ = \frac{ЗБ}{2} = \frac{2{,}9}{2} = 1{,}45 \text{ млн. грн}$$

$$РП = ОСВ + В = 1{,}45 + 0{,}102 = 1{,}552 \text{ млн. грн}$$

Отримані значення зведені у табл.3.7.

Таблиця 3.7 – Витрати на обслуговування кредиту.

Рік	Залишок боргу на початок, млн грн	Відсотки 7%, млн грн	Погашення основної суми, млн грн	Загальний платіж, млн грн
1	2,900	0,209	1,450	1,659
2	1,450	0,102	1,450	1,552
Всього	4,350	0,311	–	3,211

Розрахунок показав, що загальна сума відсоткових витрат за 2 роки складає 3,211 млн.грн.

Розрахунок економічного ефекту від впровадження організаційно-технічних заходів в дійсну технологію виготовлення електрокорунду нормального зведено до табл.3.8.

Таблиця 3.8 – Розрахунок економічної ефективності від впровадження організаційно технічних заходів

Назва статті	Поточне виробництво				Виробництво з впровадженням організаційно-технічних заходів		Економічний ефект від впровадження організаційно-технічних заходів	
	продукції для реалізації		брак					
	місяць	рік	місяць	рік	місяць	рік	місяць	рік
Готова товарна продукція, т. тон	3500	42000	12	144	3512	42144	12	144
Ціна за одиницю, грн	140							
Вартість готової продукції по цінам реалізації, тис. грн	490000	5880000	1680	20160	491680	5900160	1680	20160
Собівартість одиниці продукції, грн	125							
Собівартість готової продукції, тис. грн	437500	5250000	1500	18000	439000	5268000	1500	18000
Прибуток, тис. грн	52500	630000	180	2160	52680	632160	180	2160

Як ми бачимо, в табл.3,8 продемонстровано поточне виробництво з виходом продукції на місяць та рік, а також кількість бракованої продукції. На рік ПрАТ «Запоріжабразив» виготовляє 40 млн. кругів. З яких приблизно 144 тис. – бракованих. На ці круги витрачається сировина, матеріали та енергоресурсу і, звичайно підприємство несе матеріальні збитки. Щорічно збитки від бракованої продукції становлять близько 20 млн. грн.

Розглянемо блок виробництва з впровадженням запропонованого проєкту. Так як планується виявлення браку ще до початку процесу виробництва кругів, то рахуємо що кількість гідної до реалізації продукції збільшиться на кількість браків у блоці поточного виробництва.

Розрахуємо на скільки економічно вигідним є проєкт після впровадження організаційно-технічних заходів. Розрахунок прибутку виконано по методиці описаної в п.3.2 з використанням формул 3.1 – 3.3.

$$\text{Пнп} = 2160 \cdot 0{,}18 = 389 \text{ тис. грн}$$

$$\text{ЧП} = 2160 - 389 = 1771 \text{ тис. грн}$$

$$\text{TOI} = \frac{3211}{1771} = 1{,}81 \text{ року}$$

За результатами розрахунку можемо зробити висновок, що термін окупності складатиме 1,81 року. Проєкт є вигідним.

Пропрацювавши багато років на ПрАТ «Запоріжабразив», я чітко бачу парадокс нашої поточної ситуації. З одного боку, ми успішно використовуємо сучасні технології для роботи з партнерами та контрагентами, але з іншого - внутрішні процеси залишаються заручниками застарілих підходів. Однією з основних проблем є те, що ми ще не повністю перейшли на електронний документообіг, і це створює значні уповільнення.

Більшість часу наших фахівців забирає рутинна робота зі звітами за минулі періоди, плануванням на майбутнє та різноманітними прогнозами. Робота з паперами, в Excel та інших застарілих системах відволікає від аналізу поточної ситуації та прийняття оперативних рішень.

Штучний інтелект може стати ключем до кардинальної оптимізації цих процесів. Але для початку нам необхідно провести технологічну модернізацію всього підприємства - впровадити сучасне програмне забезпечення та повністю перейти на електронний документообіг. Лише створивши таку цифрову основу, ми зможемо ефективно інтегрувати штучний інтелект.

Переваги такого підходу очевидні: штучний інтелект здатний автоматизувати збір та аналіз величезних масивів даних, вести облік матеріалів і ресурсів у реальному часі, аналізувати якість продукції та формувати точні

прогнози. Це дозволить нам оптимізувати штатну структуру, поступово відмовляючись від застарілих посад, пов'язаних з ручною обробкою даних.

Головне завдання - звільнити наших працівників від рутини та дати їм можливість зосередитися на вирішенні стратегічних завдань, а не на заповненні звітів. Ми маємо створити систему, де штучний інтелект бере на себе аналітичну роботу, а люди - прийняття ключових рішень на основі готових аналітичних висновків. Це зробить нашу роботу більш змістовною та результативною.

Провідні світові виробники вже активно використовують ці технології. Наприклад, автовиробник BMW [64] застосовує штучний інтелект для прогнозного технічного обслуговування своїх верстатів, аналізуючи дані з сенсорів, що дозволяє уникнути несподіваних зупинок виробництва. Виробник електроніки Foxconn [65] використовує системи візуального контролю на основі штучного інтелекту для інспекції продукції, що дозволяє значно скоротити частку дефектів. А компанія Nissan [66, 70] в мільйони разів прискорила процес аналізу аеродинамічних характеристик нових авіаційних моделей, що скоротило час розробки [67, 68, 69, 71].

Таким чином, інноваційна діяльність ПрАТ «Запоріжабразив» є багатовекторною та системною, що охоплює багато різних аспектів. Це дозволяє підприємству не лише ефективно функціонувати в складних сучасних умовах, але й формувати міцний фундамент для майбутнього зростання, посилення позицій на вітчизняному та міжнародному ринках та перетворення на інноваційного лідера галузі.

Висновки до розділу 3

1. У третьому розділі було всебічно проаналізовано інноваційну діяльність ПрАТ «Запоріжабразив», яка поєднує впровадження сучасних управлінських практик, активну експансію на ринки та технологічну модернізацію виробництва. Компанія демонструє системний підхід до розвитку,

де цифровізація, розширення збутових каналів та стратегічні альянси створюють синергетичний ефект. Це дозволяє підприємству не лише підвищувати операційну ефективність, але й формувати довгострокові конкурентні переваги, зокрема через розвиток власних торгових марок партнерів та участь у державних програмах.

2. Особливу увагу приділено технологічним інноваціям як ключовому аспекту конкурентоспроможності. Заплановане впровадження лінії сухого помолу для електрокорунду є прикладом інвестиції з швидким терміном окупності та значним економічним ефектом.

3. Стратегічні ініціативи щодо виходу на нові міжнародні ринки та орієнтація на європейські стандарти якості і екології свідчать про прагнення компанії інтегруватися в глобальні ланцюги створення вартості.

4. Пропозиції щодо подальшого розвитку, зокрема впровадження штучного інтелекту для прогнозної аналітики у виробництві, закладають основу для трансформації підприємства в інноваційного лідера галузі, здатного функціонувати в умовах Четвертої промислової революції.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах глобалізації та інтенсифікації міжнародної конкуренції українські промислові підприємства зіштовхуються з необхідністю постійного вдосконалення. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах повномасштабної війни, коли традиційні бізнес-моделі виявляються неефективними, а здатність до інноваційного розвитку стає вирішальним фактором виживання. ПрАТ «Запоріжабразив», як єдиний виробник шліфувальних матеріалів в Україні та один з найбільших виробників абразивів у Східній Європі, є яскравим прикладом підприємства, що стоїть перед необхідністю трансформації власної конкурентної стратегії.

Сутність конкурентоспроможності підприємства розкривається як комплексна динамічна категорія, що характеризується порівнюваністю, просторовістю, динамічністю та системністю. Аналіз наукових підходів доводить, що інноваційна діяльність є ключовим чинником забезпечення стійких конкурентних переваг у сучасних умовах. Інноваційний процес являє собою складний багатоетапний механізм, ефективність якого безпосередньо залежить від інноваційного потенціалу підприємства та його сприйнятливості до нововведень.

ПрАТ «Запоріжабразив» має потужний фундамент для інноваційного розвитку, що підтверджується його 85-річною історією та статусом єдиного виробника шліфувальних матеріалів в Україні.

Підприємство здійснює повний виробничий цикл – від виплавки електрокорунду до виробництва готових абразивних інструментів, що є ключовою конкурентною перевагою.

Аналіз за моделлю Портера виявив низку стратегічних переваг компанії, серед яких висока якість продукції, підтверджена сертифікацією ISO 9001, гнучкість виробництва, широкий асортимент та помірні ціни завдяки оптимізації витрат.

SWOT-аналіз дозволив виявити як сильні сторони підприємства, так і потенційні загрози. До сильних сторін належать виробнича самостійність, технологічна компетентність та розвинена система контролю якості. Водночас, існують і значні виклики: обмеженість інвестиційних ресурсів, частковий знос обладнання, залежність від імпорту окремих матеріалів, а також інтенсивна конкуренція з боку китайських виробників. Серед ключових можливостей слід виділити потенціал розширення присутності на ринках ЄС, зростання оборонних замовлень та перспективи "зеленої" трансформації.

Фінансовий аналіз підприємства за 2022-2024 роки виявив суперечливі тенденції. З одного боку, спостерігається постійне зростання активів з 1 230 545 тис. грн до 1 393 154 тис. грн та активізація інвестиційної діяльності, про що свідчить зростання частки необоротних активів з 26% до 36%.

Значним досягненням стало скорочення дебіторської заборгованості на 28% у 2024 році, що свідчить про посилення контролю за платіжною дисципліною. Однак фінансовий стан потребує уваги: коефіцієнт поточної ліквідності знизився до 1,17, що нижче нормативного рівня, а чистий оборотний капітал скоротився з 297 млн грн до 133 млн грн. Зростання залишків готової продукції до 45% в структурі оборотних активів може свідчити про уповільнення збуту та потребує оптимізації логістичних процесів.

ПрАТ «Запоріжабразив» вже реалізувало низку успішних інноваційних проектів, що стосуються різних аспектів діяльності. Серед технологічних інновацій слід відзначити впровадження автоматизованого преса Davidi Maternini, модернізацію газоочисних установок, що дозволила зменшити викиди вчетверо, та реконструкцію аспіраційних систем.

Впровадження ERP-системи SAP, електронного документообігу та антикорупційної програми значно підвищили ефективність управління. Маркетингові інновації, такі як програма Private Label, участь у програмі "Національний Кешбек", стратегічний альянс з PATON INTERNATIONAL та розширення мережі регіональних представництв, сприяли зміцненню позицій на ринку.

На основі комплексного аналізу конкурентного середовища та внутрішнього потенціалу підприємства можна визначити перспективні напрями інноваційного розвитку. Технологічний стрибок може бути забезпечений через впровадження штучного інтелекту для прогнозного технічного обслуговування, автоматизацію систем контролю якості на основі комп'ютерного зору та розробку інноваційних абразивних матеріалів для високотехнологічних галузей. Екологічна трансформація має включати повномасштабне впровадження принципів циркулярної економіки, розвиток виробництва біорозкладних абразивних матеріалів та інвестування в відновлювальні джерела енергії.

Цифрова трансформація може бути реалізована через розвиток платформи індустрії 4.0 для клієнтів, впровадження системи предиктивної аналітики та створення цифрових двійників виробничих процесів. Кадрові інновації мають охоплювати розробку комплексної програми лояльності персоналу, створення корпоративного університету та впровадження системи безперервного навчання. Стратегічні партнерства можуть бути спрямовані на розвиток відкритих інноваційних платформ, створення R&D кластерів з провідними університетами та міжнародну технологічну кооперацію.

Впроваджені інновації вже забезпечили значний ефект у підвищенні операційної ефективності підприємства, однак для досягнення проривних результатів необхідне масштабування інноваційної діяльності.

Найперспективнішими напрямами є технології штучного інтелекту, "зелена" трансформація та розвиток екосистеми відкритих інновацій. Фінансовий аналіз виявив необхідність посилення контролю за ліквідністю та оптимізації структури оборотних активів, що є критично важливим для фінансування майбутніх інноваційних проектів.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Запоріжабразив» не лише зберегти лідируючі позиції на традиційних ринках, але й вийти на нові високоприбуткові сегменти, забезпечивши стійку конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

Інноваційний шлях розвитку є оптимальним стратегічним вибором для підприємства, що дозволить трансформувати виклики сучасності в нові можливості для зростання та зміцнення позицій на глобальному ринку абразивних матеріалів.

Дослідження довело, що системна інноваційна діяльність є вирішальним чинником підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств в умовах сучасних економічних викликів.

Магістерська робота на тему «Інноваційні шляхи підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» виконана в Запорізькому національному університеті на кафедрі фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку.

Мета роботи з урахуванням всіх проведених розрахунків та обґрунтувань досягнута повністю, отримано значний економічний ефект від впровадження організаційно-технічних заходів, запропоновані рекомендації є цілком реальними та можуть бути впроваджені на виробництві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Красник О.П. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Київ: Наукова думка, 2003.

2. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2002. 496 с.

3. Економіка підприємства: [Підручник]. / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге. К.: КНЕУ, 2004. 528 с.

4. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ : ЦНЛ , 2006. 384 с.

5. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. Вип. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390.

6. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. Вип.№ 4.

7. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. Монографія за ред.. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

8. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова М.М.; за ред. Ушакової М.М. Економіка торговельного підприємства : навч. посіб. Київ : Хрещатик , 1999. 707 с.

9. А. О. Левицька Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_19/ALYONA_O_LEVYTSKA Methods_for_Assessing_Competitiveness_National_and_Foreign_Approaches_to_Classification.pdf.

10. Дикань, В. Л. Пономарьова Т.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка».* 2011. Вип. 36. 105 с.

11. Костюк Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*.

12. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382/369.

13. В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. Економічна діагностика. Підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 284 с.

14. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19633/1/%D0%A8%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_377.pdf.

15. Економіка та організація інноваційної діяльності: Навч. посіб. – Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2006. 204 с.

16. В.В. Зянько, І.Ю. Єпіфанова, В.В. Зянько Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України. Монографія. Вінниця: ВНТУ, 2015. 168 с.

17. Осецький В.Л. Інвестиції та інновації: проблеми теорії і практики. – К.: ІАЕ УААН, 2003. 413 с.

18. Porter M. E. Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980. p. 383—387.

19. Л.О. Городецька, І.Г. Шевченко Оцінка впливу інновацій на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та держава*. 2010. Вип. № 6. С. 103—105.

20. Куніна Д.М. Аналіз стану інноваційного розвитку промислових підприємств України. *Ефективна економіка*. 2014. Вип. № 12. С. 14—18.

21. Цигилик І. І., Кропельницька С. О., Мозіль О. І., Ткачук І. Г. Економіка й організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. – Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. 128 с.

22. Про інноваційну діяльність: Закон України [Електронний ресурс].URL: http://zakon4.ra% da.gov.ua/laws/show/40%15.

23. Колінко Н.О. Управління інноваційною діяльністю як основа якісних зрушень. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Львів. 2011. Вип. № 12. С. 43.

24. Інноваційна діяльність, як засіб підвищення конкурентоспроможності продукції суб'єктів підприємництва. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/286-287/pdf/147-154.pdf.

25. С.М. Ілляшенка. Маркетинг. Менеджмент. Інновації. Монографія .Суми. Папірус, 2010. 621 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/16194/3/marketing.pdf;

26. Офіційна сторінка ПрАТ «Запоріжабразив».URL: https://zak.ua/.

27. Енциклопедія сучасної України. Запорізький абразивний комбінат URL: https://esu.com.ua/article-15431.

28. Запорізька міська рада. *Ефективна співпраця великого бізнесу й запорізької влади*. URL: https://zp.gov.ua/news/184051-efektivna-spivpracia-velikogo-biznesu-i-zaporizkoyi-vladi.

29. Про нас. URL: https://zak.ua/about/.

30. Роль Запорізького абразивного комбінату на світовому ринку URL: https://zak.ua/news/rol-zaporizkogo-abrazivnogo-kombinatu-na-svitovomu-rinku/.

31. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз. Навч. Посібник. Електрон. вид. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка. 2023. 238 с.

32. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Тернопіль:ТНЕУ. 2016. 304 с.

33. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/139.pdf.

34. ЗАК інвестує в екологію регіону: проведено оновлення системи газоочистки. URL: https://zak.ua/news/zak-investuye-v-ekologiyu-regionu-provedeno-onovlennya-systemy-gazoochystky/.

35. Турбота про довкілля. URL: https://zak.ua/ecology/.

36. ЗАК розширює торгову мережу в Україні. URL: https://zak.ua/news/zap-expands-sales-network-ukraine/.

37. ЗАК провів зустріч зі студентами Запорізького металургійного коледжу URL: https://zak.ua/news/zap-held-meeting-students-zaporizhzhia-metallurgical-college/.

38. Новини ПрАТ «Запоріжабразив». URL: https://zak.ua/news/.

39. ЗАК доєднався до створення Української абразивної асоціації. URL: https://zak.ua/news/zaporizhabrasive-joined-creation-ukrainian-abrasive-association/.

40. ЗАК став національним партнером «Нової пошти» URL: https://zak.ua/news/zak-stav-naczionalnym-partnerom-novoyi-poshty/.

41. Запорізький абразивний комбінат затвердив Антикорупційну програму URL: https://zak.ua/news/zaporizkyj-abrazyvnyj-kombinat-zatverdyv-antykorupczijnu-programu/.

42. СТАРТУВАЛА акція «SMART у Дії». URL: https://zak.ua/news/startuvala-akcziya-smart-u-diyi/.

43. Компанія року. URL: https://zak.ua/news/d0-b7-d0-b0-d0-bf-d0-be-d1-80-d1-96-d0-b7-d1-8c-d0-ba-d0-b8-d0-b9-d0-b0-d0-b1-d1-80-d0-b0-d0-b7-d0-b8-d0-b2-d0-bd-d0-b8-d0-b9-d0-ba-d0-be-d0-bc-d0-b1-d1-96-d0-bd-d0-b0-d1-82-d0-b2-d0-bf-d0-b5/.

44. Запорізький абразивний комбінат вперше став Компанією року. URL: https://zak.ua/news/zak-recognized-enterprise-year-2023/.

45. Абразивний інструмент ЗАК тепер у мережі супермаркетів TA-DA. URL: https://zak.ua/news/abrazyvnyj-instrument-zak-teper-u-merezhi-supermarketiv-ta-da.

46. ЗАК відновлює співпрацю з «Епіцентром». URL: https://zak.ua/news/zak-renews-cooperation-leading-building-materials-retailer-epicentr/.

47. Відрізні круги ЗАК з’явилися в мережі магазинів 33м^2.URL: https://zak.ua/news/zap-cutting-wheels-now-available-33m2-retail-chain/.

48. Продукція ЗАК тепер представлена в мережі магазинів «Кошик». URL: https://zak.ua/news/produkcziya-zak-teper-predstavlena-v-merezhi-magazyniv-koshyk/.

49. Інвестиції в якість: ЗАК запустив новий прес для виробництва двошарових обдирних кругів. URL: https://zak.ua/news/investycziyi-v-yakist-zak-zapustyv-novyj-pres-dlya-vyrobnycztva-dvosharovyh-obdyrnyh-krugiv/.

50. Відтепер продукція ЗАК на ROZETKA. URL: https://zak.ua/news/vidteper-produkcziya-zak-na-rozetka/.

51. Zaporizhabrasive resumes supplies to the UK market. URL: https://zak.ua/en/news/zaporizhabrazyv-vidnovlyuye-postachannya-produkcziyi-na-rynokvelykobrytaniyi:text=Zaporizhabrasive%20resumes%20supplies%20to%20the%20UK%20market%20%2D%20Zaporizhzhia%20Abrasive%20Plant%20PJSC&text=%E2%80%9CZaporizhabrasive%E2%80%9D%20announces%20its%20return%20to,the%20Chairman%20of%20the%20Board.

52. Виробляємо більше 1500 типів абразивних інструментів. URL: https://zak.ua/company/.

53. Запорізький абразивний комбінат знизив викиди вчетверо завдяки екомодернізації. URL: https://ecopolitic.com.ua/ua/news/zaporizkij-abrazivnij-kombinat-zniziv-vikidi-v-4-razi-zavdyaki-ekomodernizacii/.

54. Експансія Запорізького абразивного комбінату на Близький Схід. URL: https://zak.ua/news/expansion-zaporizhzhia-abrasive-plant-middle-east/.

55. LinkedIn. Запорізький Абразивний Комбінат. URL: https://www.linkedin.com/company/pjsc-zaporizhzhia-abrasive-plant.

56. ЗАК приєднується до програми «Національний кешбек». URL: https://zak.ua/news/zaporizhzhia-abrasive-plant-joins-national-cashback-program/.

57. ЗАК запроваджує електронний документообіг. URL: https://zak.ua/news/zap-introduces-electronic-document-management/.

58. Світлана Дубиніна: «Попри війну «Запоріжабразив» залишається надійним постачальником для ЄС» URL: https://gmk.center/ua/interview/svitlana-dubinina-popri-vijnu-zaporizhabraziv-zalishaietsya-nadijnim-postachalnikom-dlya-ies/.

59. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного*

університету. 2015. Вип. 2. частю 2. С. 120-125. URL: http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015- 22.pdf (дата звернення: 12.09.2019).

60. Інноваційне підприємство в Україні: проблеми становлення і розвитку. Монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2005. 263 с.

61. Калетнік Г.М. Інноваційні моделі управління стратегічним економічним потенціалом сучасних економічних систем. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. Вип. №4. С. 3-11.

62. Красняк О.П., Довгань Ю.В. Маркетингова оцінка напрямів інвестиційно-інноваційної активності підприємств олійно-жирового підкомплексу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. №12. С. 42- 46. URL: http://www.investplan.com.ua (дата звернення: 15.09.2019).

63. Офіційна сторінка. Національні банки України. URL: https://nabu.ua/ua/vsi-banki-ukrayini.html/.

64. Alibaba і BMW розроблятимуть ШІ для авто в Китаї. URL: https://forbes.ua/news/alibaba-i-bmw-zaymutsya-rozrobkoyu-shi-dlya-avto-v-kitai-26032025-28318.

65. Тайванська компанія Foxconn розробила нову ШІ-модель. URL: https://real-vin.com/tajvanska-kompanija-foxconn-rozrobila-novu-shi-model.

66. Nissan демонструє новітню технологію автономного керування на базі штучного інтелекту. URL: https://ukrautoprom.com.ua/nissan-demonstruye-novitnyu-tehnologiyu-avtonomnogo-keruvannya-na-bazi-shtuchnogo-intelektu.

67. Balabuyev P., Bogdanov O., Kudryavtsev V., Pustovoytov V. An-70 STOL aircraft characteristics at high angles of at-tack and take-off and landing characteristics. *23rd International Congress of Aeronautical Sciences*. 2002. 6 p. URL: https://www.icas.org/ICAS_ARCHIVE/ICAS2002/PAPERS/P1.PDF (accessed 12.03.2023).

68. Reckzeh D. Aerodynamic design of the A400M high-lift system. *26th Congress of the International Council of the Aer-onautical Sciences*, 2008. 8 p. URL: http://www.icas.org/ICAS_ARCHIVE/ICAS2008/PAPERS/362.PDF (accessed 12.03.2023).

69. Naumov, S.J., Pustovoytov, V.P. and Rudenya, V.I. (1971), «Metodika rascheta vliyaniya vozdushny'x vintov na aerodinamicheskie kharakteristiki samoleta» [Methodology for calculating the influence of propellers on the aerodynamic characteristics of an aircraft], *Proceedings of the Central Aerohydrodynamic Institute named after N. Ye. Zhukovsky*, No. 1312, pp. 1-40.

70. M. Kybalnyy, O. Prytula, K. Izvekova, A. Dyomin JSC «Motor Sich», Zaporizhzhia, EFFECT OF THE PROPELLER INCIDENT ANGLE ON THE AERODYNAMIC CHARACTERISTICS OF THE AIRCRAFT, 2024. P 6.

71. Stepanovich, M.Y. (2021), “Analiz vzaimodejstviya vozdushny'x vintov s planerom legkogo transportnogo samoleta” [Analysis of the interaction of propellers with the airframe of a light transport aircraft], *Scientific Bulletin of The State Scientific Research Institute of Civil Aviation*, No. 24(5), pp. 76-88. URL: https://doi.org/10.26467/2079-0619-2021-24-5-76-88.

ДОДАТОК А

Фінансова звітність ПрАТ “Запоріжабразив” станом на 31 грудня 2023 року

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ АБРАЗИВНИЙ КОМБІНАТ"	за ЄДРПОУ	00222226		
Територія ЗАПОРІЗЬКА	за КАТОТТГ [1]	UA2300600700107483330		
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності Виробництво інших основних неорганічних хімічних речовин	за КВЕД	20.13		
Середня кількість працівників [2] 1 243				
Адреса, телефон вулиця Олексія Поради, буд. 44, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69014	0612876747			

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 509	2 033
первісна вартість	1001	7 636	7 869
накопичена амортизація	1002	4 127	5 836
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	178 208	227 761
первісна вартість	1011	638 574	720 723
знос	1012	460 366	492 962
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	58 994	45 064
інші фінансові інвестиції	1035	44 127	44 127
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	22 257	25 958
Відстрочені податкові активи	1045	9 103	11 276
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	**316 198**	**356 219**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	504 517	576 511
виробничі запаси	1101	130 130	132 431
незавершене виробництво	1102	103 498	93 786
готова продукція	1103	269 428	348 546
товари	1104	1 461	1 748
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	100 136	117 349
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	55 084	16 252
з бюджетом	1135	137 387	41 881
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	61 217	80 358
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	51 600	133 514
готівка	1166	122	132
рахунки в банках	1167	51 478	133 382
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовження ДОДАТКУ А

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	4 406	4 458
Усього за розділом II	**1195**	**914 347**	**970 323**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**-**	**-**
Баланс	**1300**	**1 230 545**	**1 326 542**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 350	6 350
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	191 888	191 888
емісійний дохід	1411	191 888	191 888
некопічені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	12 175	13 142
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	383 821	384 356
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**594 234**	**595 736**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	19 331	13 052
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	7 522	13 052
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерви довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	**19 331**	**13 052**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	46 223	121 449
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	525 474	550 080
розрахунками з бюджетом	1620	680	1 361
у тому числі з податку на прибуток	1621	562	970
розрахунками зі страхування	1625	107	464
розрахунками з оплати праці	1630	7 211	12 861
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3 876	10 825
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	14 100	19 379
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	19 309	1 335
Усього за розділом III	**1695**	**616 980**	**717 754**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	-	-
Баланс	**1900**	**1 230 545**	**1 326 542**

Керівник _____ **Бурак Ігор Зіновійович**

Головний бухгалтер _____ **Дребезгова Марина Анатоліївна**

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

[2] Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження ДОДАТКУ А

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ АБРАЗИВНИЙ КОМБІНАТ"	за ЄДРПОУ	00222226		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 619 798	1 510 814
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(1 295 489)	(1 115 009)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	324 309	395 805
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	37 007	62 676
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(131 138)	(89 082)
Витрати на збут	2150	(135 527)	(172 039)
Інші операційні витрати	2180	(64 210)	(156 058)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	30 441	41 302
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	3 701	3 847
Інші доходи	2240	11 809	-
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(7 693)	(14 259)
Втрати від участі в капіталі	2255	(13 929)	(180)
Інші витрати	2270	(4 829)	(845)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Продовження ДОДАТКУ А

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	19 500	29 865
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(7 009)	(6 017)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	12 491	23 848
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(10 989)	(5 021)
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	(10 989)	(5 021)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	(10 989)	(5 021)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	1 502	18 827

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 028 185	883 227
Витрати на оплату праці	2505	249 446	220 311
Відрахування на соціальні заходи	2510	59 718	53 016
Амортизація	2515	34 819	31 424
Інші операційні витрати	2520	254 196	344 210
Разом	**2550**	1 626 364	1 532 188

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	127000000	127000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	127000000	127000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,10	0,19
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,10	0,19
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник _____ Бурак Ігор Зіновійович

Головний бухгалтер _____ Дребезгова Марина Анатоліївна

Продовження ДОДАТКУ А

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
Підприємство **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ АБРАЗИВНИЙ КОМБІНАТ"**	за ЄДРПОУ	00222226		
(найменування)				

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за Рік 2023 р.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 206 627	1 179 427
Повернення податків і зборів	3005	264 662	100 480
у тому числі податку на додану вартість	3006	264 662	100 480
Цільового фінансування	3010	7 632	5 370
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	430 026	412 853
Надходження від повернення авансів	3020	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	1 475	405
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	396	544
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	25 204	5 662
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(1 526 457)	(1 386 919)
Праці	3105	(199 713)	(187 710)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(52 642)	(49 542)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(62 728)	(58 625)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(8 775)	(2 861)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(53 953)	(55 764)
Витрачання на оплату авансів	3135	(-)	(-)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(50 303)	(35 966)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	**3195**	44 179	-14 021
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	36 906	16 647

Продовження ДОДАТКУ А

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(75 160)	(31 896)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(1 220)	(498)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	**3295**	-39 474	-15 747
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	324 173	107 648
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	253 011	59 702
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(417)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	**3395**	71 162	47 529
Чистий рух грошових коштів за звітний період	**3400**	75 867	17 761
Залишок коштів на початок року	3405	51 600	34 443
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	6 047	(604)
Залишок коштів на кінець року	3415	133 514	51 600

Керівник _____ **Бурак Ігор Зіновійович**

Головний бухгалтер _____ **Дребезгова Марина Анатоліївна**

Продовження ДОДАТКУ А

Звіт про фінансовий стан за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

(тис. грн.)

Актив	Код рядка	Примітка	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2021
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	6	2 033	3 509	5 336
первісна вартість	1001		7 869	7 636	7 854
накопичена амортизація	1002		5 836	4 127	2 518
Незавершені капітальні інвестиції	1005				
Основні засоби	1010	6	227 761	178 208	160 534
первісна вартість	1011	6	720 723	638 574	593 967
накопичена амортизація	1012	6	492 962	460 366	433 433
Інвестиційна нерухомість	1015				
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	8	45 064	58 994	59 174
Довгострокові фінансові інвестиції	1035	8	44 127	44 127	44 127
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	8.1	25 958	22 257	-
Відстрочені податкові активи	1045	16	11 276	9 103	8 732
Інші необоротні активи	1090				
Усього за розділом I	**1095**		**356 219**	**316 198**	**277 903**
II. Поточні активи					
Запаси	1100	9	576 511	504 517	368 743
Векселі одержані	1120	8.1			30 469
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	10	117 349	100 136	113 911
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130	10	16 252	55 084	44 788
з бюджетом	1135	10	41 881	137 387	59 656
у тому числі з податку на прибуток	1136				4 161
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10	80 358	61 217	47 509
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	12	133 514	51 600	34 443
Інші оборотні активи	1190		4 458	4 406	1 627
Усього за розділом II	**1195**		**970 323**	**914 347**	**701 146**
II. Необоротні активи, призначені для продажу, та групи вибуття	**1200**				
Баланс	**1300**		**1 326 542**	**1 230 545**	**979 049**

Власний капітал і зобов'язання	Код рядка	Примітка			
I. Власний капітал					
Зареєстрований капітал	1400	14	6 350	6 350	6 350
Капітал у дооцінках	1405				
Додатковий капітал	1410		191 888	191 888	191 888
Резервний капітал	1415	14	13 142	12 175	12 175
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		384 356	383 821	364 978
Вилучений капітал	1430	14			
Усього за розділом I	**1495**		**595 736**	**594 234**	**575 391**
II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	16			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	15			-
Довгострокові забезпечення	1520	17, 18.1	13 052	19 331	18 272
Усього за розділом II	**1595**		**13 052**	**19 331**	**18 272**
III. Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків	1600	15	121 449	46 223	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	15			1 133
Заборгованість постачальникам	1615	19	550 080	525 474	321 858
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	19, 19.1	10 825	3 876	10 150
Розрахунки з бюджетом	1620		1 361	680	2 141
у тому числі з податку на прибуток	1621		970	562	
Розрахунки зі страхування	1625		464	107	1 123
Розрахунки з оплати праці	1630		12 861	7 211	16 910
Поточна заборгованість учасникам	1640				
Поточні забезпечення	1660	17, 18	19 379	14 100	17 373
Доходи майбутніх періодів	1665				
Інші поточні зобов'язання	1690		1 335	19 309	14 698
Усього за розділом III	**1695**		**717 754**	**616 980**	**381 454**
Баланс	**1900**		**1 326 542**	**1 230 545**	**979 049**

Письмові пояснення на сторінках 7-52 є невід'ємною частиною даного звіту

Продовження ДОДАТКУ А

Звіт про прибуток або збиток та інший сукупний дохід за період, що закінчився 31 грудня 2023 року

тис. грн.

Показник	Код рядка	Примітки	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20	1 619 798	1 510 814	1 732 021
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	21	-1 295 489	-1 115 009	-1 411 819
Валовий прибуток	2090		**324 309**	**395 805**	**320 202**
Валовий збиток	2095				
Інші операційні доходи	2120	21	37 007	62 676	30 880
Адміністративні витрати	2130		-131 138	-89 082	-109 650
Витрати на збут	2150		-135 527	-172 039	-138 498
Інші операційні витрати	2180	21	-64 210	-156 058	-54 802
Фінансовий результат від операційної діяльності					
прибуток	2190		**30 441**	**41 302**	**48 132**
збиток	2195				
Дохід від участі в капіталі	2200	8			
Фінансові доходи	2220	21	3 701	3 847	3 960
Інші доходи	2240	21	11 809		
Фінансові витрати	2250		-7 693	-14 259	-3 740
Інші витрати	2270	21	-4 829	- 845	-18
Витрати від участі в капіталі	2255	21	-13 929	-180	-793
Фінансовий результат до оподаткування					
прибуток	2290		**19 500**	**29 865**	**47 541**
збиток	2295				
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	16	-7 009	-6 017	-11 847
Прибуток/збиток від припиненої діяльності	2305				
Чистий фінансовий результат					
прибуток	2350		**12 491**	**23 848**	**35 694**
збиток	2355				
Інші сукупні прибутки					
Переоцінка основних засобів	2400				
Інший сукупний дохід	2445	17	-10 989	-5 021	-4 834
Усього сукупний дохід	2465		**1 502**	**18 827**	**30 860**
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		**127 000 000**	**127 000 000**	**127 000 000**
Прибуток на акцію (грн):					
базисний	2615		0,09835	0,18778	0,28106
розбавлений			0,09835	0,18778	0,28106

Письмові пояснення на сторінках 7-52 є невід'ємною частиною даного звіту

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність ПрАТ “Запоріжабразив” станом на 31 грудня 2024 року

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2025	01	01
Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ АБРАЗИВНИЙ КОМБІНАТ"	за ЄДРПОУ	00222226		
Територія ЗАПОРІЗЬКА	за КАТОТТГ [1]	UA23060070010748330		
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності Виробництво інших основних неорганічних хімічних речовин	за КВЕД	20.13		
Середня кількість працівників [2] 1 209				
Адреса, телефон вулиця Олексія Поради, буд. 44, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69014	0612876747			

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 033	1 544
первісна вартість	1001	7 869	8 901
накопичена амортизація	1002	5 836	7 357
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	227 761	346 387
первісна вартість	1011	720 723	875 199
знос	1012	492 962	528 812
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	45 064	44 888
інші фінансові інвестиції	1035	44 127	44 127
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	25 958	-
Відстрочені податкові активи	1045	11 276	11 905
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	**356 219**	**448 851**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	576 511	597 218
виробничі запаси	1101	132 431	117 595
незавершене виробництво	1102	93 786	69 364
готова продукція	1103	348 546	408 239
товари	1104	1 748	2 020
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	30 287
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	117 349	84 027
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	15 824	13 596
з бюджетом	1135	41 881	20 463
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	1 000
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	80 355	80 473
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	133 514	110 912
готівка	1166	132	185
рахунки в банках	1167	133 382	110 727
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

Продовження ДОДАТКУ Б

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	4 458	7 327
Усього за розділом II	**1195**	**969 892**	**944 303**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	**1 326 111**	**1 393 154**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 350	6 350
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	191 888	191 888
емісійний дохід	1411	191 888	191 888
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	13 142	13 767
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	383 952	351 325
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**595 332**	**563 330**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	13 052	19 287
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	13 052	19 287
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерви довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерви збитків або резерви належних виплат	1532	-	-
резерви незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	**13 052**	**19 287**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	121 449	127 990
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	550 052	643 866
розрахунками з бюджетом	1620	1 361	1 173
у тому числі з податку на прибуток	1621	970	-
розрахунками зі страхування	1625	464	342
розрахунками з оплати праці	1630	12 861	11 147
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	10 825	6 930
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	19 380	16 514
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 335	2 575
Усього за розділом III	**1695**	**717 727**	**810 537**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	**1900**	**1 326 111**	**1 393 154**

Керівник ЕП БУРАК ІГОР ЗІНОВІЙОВИЧ ЕП Дребезгова Марина Анатоліївна — **Бурак Ігор Зіновійович**

Головний бухгалтер — **Дребезгова Марина Анатоліївна**

1 Коди адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Відмічається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження ДОДАТКУ Б

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2025	01	01
Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ АБРАЗИВНИЙ КОМБІНАТ"	за ЄДРПОУ	00222226		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2024 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 522 446	1 619 798
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(1 138 918)	(1 295 489)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	383 528	324 309
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	43 446	37 007
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(158 766)	(131 189)
Витрати на збут	2150	(171 563)	(135 914)
Інші операційні витрати	2180	(107 461)	(64 210)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-	30 003
збиток	2195	(10 816)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	4 329	3 701
Інші доходи	2240	-	11 809
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(16 020)	(7 693)
Втрати від участі в капіталі	2255	(176)	(13 929)
Інші витрати	2270	(1)	(4 829)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Продовження ДОДАТКУ Б

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	19 062
збиток	2295	(22 684)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	629	(7 009)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	12 053
збиток	2355	(22 055)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(9 947)	(10 989)
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	(9 947)	(10 989)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	(9 947)	(10 989)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	(32 002)	1 064

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	872 260	1 028 185
Витрати на оплату праці	2505	264 587	249 446
Відрахування на соціальні заходи	2510	63 590	59 718
Амортизація	2515	39 410	34 819
Інші операційні витрати	2520	336 861	254 634
Разом	**2550**	1 576 708	1 626 802

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	127000000	127000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	127000000	127000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,17)	0,09
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,17)	0,09
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник ЕП БУРАК ІГОР ЗІНОВІЙОВИЧ — Бурак Ігор Зіновійович

Головний бухгалтер ЕП Дребезгова Марина Анатоліївна — Дребезгова Марина Анатоліївна

ДОДАТОК В

Схема організаційної структури управління ПрАТ “Запоріжабразив”

на 31 липня 2024 року



ДОДАТОК Г

Проєкт «Монтаж двох паралельних ліній сухого подрібнення електрокорунду нормального є стратегічним проектом для ПрАТ «Запоріжабразив»

Проєкт «Монтаж двох паралельних ліній сухого подрібнення електрокорунду нормального є стратегічним проектом для ПрАТ «Запоріжабразив».

ПрАТ «Запоріжабразив» системно працює над технічним вдосконаленням та збільшенням виробничих потужностей з виробництва електрокорунду нормального. Так в 2021 р. було впроваджено новий та сучасний спосіб подрібнення вихідного матеріалу, який заснований на методі сухого подрібнення замість методу вологого подрібнення. Для цього було змонтовано дільницю сухого подрібнення вихідного матеріалу, основою якої стала відцентрово-ударна дробарка. На протязі 2022 року метод сухого подрібнення було відпрацьовано на технічному та технологічному рівні до промислового стану та підтверджено його ефективність та економічність у порівнянні з методом вологого подрібнення.

Існуючі виробничі можливості ПрАТ «Запоріжабразив» забезпечують переробку (подрібнення) електрокорунду нормального в об'ємі 7,5 тн/год або 3 200 тн/міс.

При максимальному завантаженні двох плавильних печей ПрАТ «Запоріжабразив» може сумарно випускати початкового куска близько 4 200 тн/міс.

Реалізація проекту дасть можливість забезпечити наступні об'єми виробництва:

Таблиця 1. Об'єми виробництва електрокорунду нормального

Режим роботи	Сумарний об'єм* виробництва продукції			
	тн/год	тн/доб	тн/міс	тн/рік
Існуюча технологічна лінія	7,5	135	3 200	38 400
Нова технологічна лінія	10	180	4 320	51 840

** - вказано прогнозовану величину, визначену на підставі досвіду експлуатації існуючого обладнання*

Отже, як видно з наведених у Таблиці 1 даних, реалізація даного проєкту сприятиме збільшенню річних обсягів виробництва електрокорунду нормального з 38 400 тн/рік до 51 840 тн/рік, що становить приріст 13 440 тн/рік або 35% від теперішніх обсягів виробництва. Таке збільшення виробничих потужностей забезпечить можливість повністю переробляти сировину від двох плавильних печей які сумарно можуть виробляти початкового куска близько 50 400 тн/рік.

Існуюча виробнича лінія в перспективі може бути переведена на виробництво нетипових фракцій продукту. Таке рішення усуне простої основного виробництва на технічні та технологічні налагодження виробничого обладнання, які вимагає виробництво нетипових фракцій продукту, та забезпечить сталі умови для дотримання виробничим персоналом стійкої якості

1

нетипових фракцій продукту. Також можливий варіант коли обладнання існуючої виробничої лінії може бути використане для переоснащення цеху №12.

Обидва описані вище варіанти використання існуючої виробничої лінії потребують окремого обговорення довгострокових планів та аналітичних розрахунків.

Для прискорення строків розробки триває пошук проектантів для їх залучення до проектування окремих частин проекту, зокрема будівельної частини. Проект має високий рівень складності, оскільки необхідно розробляти комплексні рішення фахівцями різної спеціалізації та враховувати існуючі будівельні та технічні обмеження.

Все основне виробниче обладнання, яким буде укомплектовано виробничі лінії, виробляється спеціалізованими підприємствами в Україні за виключенням відцентрово-ударних дробарок. Наразі проводиться комплекс організаційних, конструкторських та дослідницьких робіт фахівцями ПрАТ «Запоріжабразив» та фахівцями спеціалізованих підприємств - потенційних постачальників, для підбору обладнання, яке найкращим чином відповідатиме технічним та технологічним вимогам даного проекту.

Реалізація Проєкту не потребує спорудження нових капітальних споруд і конструкцій, технічних об'єктів та інженерних систем крім тих, що безпосередньо стосуються комплектації двох паралельних ліній сухого подрібнення.

Інвестиційні витрати

Як було описано вище, процес реалізації Проєкту можна розділити на етапи. Джерела фінансування етапів реалізації Проєкту, у тому числі закупівля обладнання та послуг, наведені нижче в Таблиці 2:

Таблиця 2. Джерела фінансування та приблизна вартість етапів реалізації проєкту

№	Етап проєкту	Джерело фінансування	Приблизна вартість
1	Проектно-конструкторські роботи	Власні кошти – поточна операційна діяльність	120 000 грн
2	Науково-дослідні роботи (практичні дослідження)	Власні кошти – поточна операційна діяльність	250 000
3	Техніко-економічний аналіз рішень	Власні кошти – поточна операційна діяльність	180 000
4	Демонтажні роботи	Запозичені кошти	750 000
5	Підготовчі будівельні роботи, виготовлення металоконструкцій	Запозичені кошти	9 100 000

Продовження ДОДАТКУ Г

6	Тендерні закупівлі обладнання, робіт та послуг	Запозичені кошти	12 000 000
7	Монтажні роботи	Запозичені кошти	4 600 000
8	Пуско-налагоджувальні роботи	Запозичені кошти	1 590 000
9	Налаштування (оптимізація) параметрів роботи виробничих ліній	Власні кошти – поточна операційна діяльність	200 000
	Приблизна вартість проєкту		**28 790 000**

Отже, інвестиційні витрати на реалізацію даного проєкту в повному обсязі будуть направлені на закупівлю основного та допоміжного устаткування, виготовлення та монтаж інженерних систем тобто на створення основних засобів виробництва. Інвестиційні витрати уже в короткостроковій перспективі сприятимуть збільшенню річних обсягів виробництва електрокорунду нормального з 38 400 тн до 51 840 тн, що становить приріст 13 440 тн або 35% від теперішніх обсягів виробництва.

Непередбачувані витрати

Фактично усі фінансові витрати на реалізацію даного проєкту будуть направлені безпосередньо на створення основних засобів виробництва. Тому непередбачуване зростання вартості реалізації проєкту цілком може бути спричинене наступними факторами:

- коливанням курсу валют;
- зростанням цін на устаткування;
- зростанням вартості послуг;
- неврахованими на поточній стадії проєкту об'ємами робіт, зокрема на виготовлення металоконструкцій та виконання будівельної частини проєкту;
- неврахованими супутніми витрати.

Зазвичай становлять близько 10÷12% від загальної вартості проєкту.

Начальник
департаменту будівництва Богдан ДЕМЧУК

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Могильна Катерина Сергіївна, студентка 2 курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», освітньої програми «Фінанси і кредит», електронна адреса kat7071183@gmail.com,

– підтверджую, що підготовлена мною кваліфікаційна робота на тему «Інноваційні шляхи підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» виконана відповідно до принципів академічної доброчесності та не містить порушень, визначених ст. 42 Закону України «Про освіту», з якими я ознайомлена;

– засвідчую, що електронна версія роботи, передана для перевірки, повністю відповідає її друкованому примірнику;

– надаю згоду на перевірку роботи будь-якими засобами контролю академічної доброчесності, включно з інтернет-системами, а також на збереження роботи в їхніх базах даних.

_____	_____	_____
(дата)	(підпис)	(ініціали, прізвище)