

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Удосконалення управління інноваційною діяльністю в умовах
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»»

Виконав(ла):

студент(ка) 4 курсу,

групи МН-20-2

_____ / Балабанова М. С. /

(підпис)

Керівник

_____ / Кравцов О. В. /

(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Варава Л. М. /

(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Варава Л. М. /

(підпис)

Кривий Ріг

2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

« __ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Балабанової Мілени Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення управління інноваційною діяльністю в умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»»

керівник роботи Кравцов Олександр Володимирович, к.т.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «29» березня 2024 року № 238 с

2. Строк подання студентом роботи 08.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: праці відомих зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, офіційний сайт SMIDA і звітність підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ; Розділ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В ПАТ "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ"; Розділ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ".

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	доц. Кравцов О.В.	29.03.2024	10.05.2024
Розділ 2	доц. Кравцов О.В.	29.03.2024	24.05.2024
Розділ 3	доц. Кравцов О.В.	29.03.2024	06.06.2024
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА проф.Варава Л.М.	29.03.2024	13.06.2024

7. Дата видачі завдання 29.03.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	27.03.2024 - 29.03.2024	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	30.03.2024 - 10.04.2024	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	11.04.2024 - 25.04.2024	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	26.04.2024 - 10.05.2024	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	11.05.2024 - 24.05.2024	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	25.05.2024 - 06.06.2024	
7	Підготовка вступної частини	07.06.2024	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	08.06.2024 - 12.06.2024	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	13.06.2024	
10	Попередній захист роботи	14.06.2024	
11	Захист роботи у ЕК	17.06.2024	

Студент

(підпис)

Балабанова М. С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Кравцов О.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 Менеджмент
Балабанова М. С. «Удосконалення управління інноваційною діяльністю в умовах
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»». – КНУ, 2024 р.*

Випускову роботу бакалавра виконано на 64 сторінках, містить 14 таблиць, 15 рисунків. При підготовці роботи використано 29 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра: аналіз теоретичних аспектів управління інноваціями та обґрунтування й вибору стратегій розвитку підприємства з урахуванням інноваційних аспектів.

Завдання дослідження: розглянути визначення понять "інновації" та "інноваційна діяльність"; зробити огляд теорій та моделей управління інноваційним процесом: здійснити техніко-економічну характеристику підприємства; розрахувати економічний ефект від інноваційного проекту; обґрунтувати і обрати загальну та функціональну стратегії розвитку підприємства.

Об'єкт дослідження: управління інноваційною діяльністю на ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг".

Предмет дослідження ефективність та результативність застосування управлінських та організаційно-технічних заходів для підвищення інноваційного потенціалу підприємства.

Одержаний економічний ефект (ефективність): за рахунок запропонованих заходів забезпечується підвищення конкурентоспроможності та стійкості ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" на ринку.

Ключові слова: потенціал, інноваційна діяльність, результативність, конкурентоспроможність.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ.....	8
1.1. Означення понять "інновації" та "інноваційна діяльність"	8
1.2. Роль інновацій у розвитку підприємства. Впровадження інновацій.....	10
1.3. Огляд теорій та моделей управління інноваційним процесом.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В ПАТ "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ".....	21
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства. Виявлення проблем та недоліків існуючої системи управління інновації.....	21
2.2. Інструменти та методи удосконалення управління інноваційною діяльністю ПАТ "АМКР".....	31
2.3. Розрахунок економічного ефекту від інноваційного проекту.....	39
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ".....	44
3.1. Стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства...	44
3.2. Місія та цілі стратегічного розвитку підприємства.....	49
3.3. Вибір загальної стратегії розвитку ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" та методичні підходи до розробки однієї із функціональних стратегій.....	51
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

У сучасному глобалізованому світі, де конкуренція на ринку стає все більшою та жорсткою, інновації визнаються ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства. Інновації не лише сприяють розвитку компаній, але й є основою для створення конкурентних переваг, забезпечуючи стійкий ріст та підвищення ефективності діяльності. В контексті цих викликів, управління інноваційною діяльністю стає невід'ємною складовою стратегії підприємства.

Актуальність даної теми полягає в тому, що в умовах стрімкого технологічного розвитку та зростаючої конкуренції важливо постійно вдосконалювати процеси управління інноваціями для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

Метою даного дослідження є аналіз теоретичних аспектів управління інноваціями, техніко-економічної характеристики ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" та обґрунтування й вибору стратегій розвитку підприємства з урахуванням інноваційних аспектів. Завдання дослідження включає аналіз поточного стану управління інноваціями, визначення проблем та можливостей у цій сфері, розробку рекомендацій щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю та обґрунтування стратегій розвитку, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності та стійкого росту підприємства. У подальших розділах роботи будуть детально розглянуті вищезазначені аспекти з метою запропонувати конкретні рекомендації щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю в умовах ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг".

Дослідження спрямоване на аналіз теоретичних аспектів управління інноваціями, техніко-економічну характеристику підприємства, а також обґрунтування та вибір стратегій розвитку. Таким чином, об'єктом дослідження є управління інноваційною діяльністю на ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", а предметом - ефективність та результативність застосування управлінських та організаційно-технічних заходів для підвищення інноваційного потенціалу підприємства.

У даній роботі використано різноманітні методи дослідження, такі як SWOT-аналіз, портфельний аналіз (побудова матриці БКГ), аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (матриця А.Томпсона і А.Стріклєнда), аналіз мікросередовища (модель М.Портера), PEST-аналіз, розробка дерева цілей, сучасні методи системи управління інноваціями Design Thinking та Lean Startup, розрахунок економічного ефекту.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності управління інноваціями на підприємстві та досягнення стійкого росту компанії.

Особистий мій внесок у дану роботу як автора полягає у проведенні аналізу даних, розробці рекомендацій та формулюванні висновків. Результати дослідження обговорювалися та апробувалися під час дискусій та презентацій з дипломним керівником.

При виконанні роботи використовувався пакет програм Microsoft Office, зокрема Excel для проведення економічного аналізу та Word для написання тексту, а також графічний редактор Paint для побудови деяких схем.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

1.1. Означення понять "інновації" та "інноваційна діяльність"

Інновації - це процес, який впроваджує нові або значно вдосконалені продукти, послуги, технології, методи організації та управління роботою, що призводить до значних змін у виробництві та житті.

Інноваційна діяльність - це комплекс науково-технічних, організаційних, фінансових та економічних заходів, спрямованих на впровадження інновацій. Її мета - комерціалізувати результати наукових досліджень і розробок, вийти на ринок для абсолютно нових або значно поліпшених товарів і послуг і надати компанії конкурентну перевагу.

Інновації характеризуються такими ключовими показниками, як: новітність (для певного ринку або ж сфери діяльності та чи інша інновація має бути новою), ефективність (має бути певна економічна чи соціальна вигода від інновації), впливовість (продукт, послуга, технологія або метод організації праці чи управління повинен значною мірою змінюватися за допомогою інновації), впроваджуваність (інновація повинна впроваджуватись у практичну діяльність).

Що стосується видів інновацій, вони поділяються на: технологічні (коли впроваджуються повністю нові або принаймні значною мірою вдосконалені технології), організаційні (коли впроваджуються повністю нові або принаймні значною мірою вдосконалені структури управління та організації роботи підприємства), процесні (коли впроваджуються методи організації праці й управління, які є повністю новими або принаймні значною мірою вдосконаленими), продуктові (коли впроваджуються продукти, які є повністю новими або принаймні значною мірою вдосконаленими), маркетингові (коли впроваджуються методи просування й продажу товарів і послуг, що постають повністю новими або принаймні значною мірою вдосконаленими).

Якщо ж говорити про інноваційну діяльність, то вона включає в себе такі етапи, як: виявлення й генерація ідей (представляє собою процес розшукування для інновацій ідей і можливостей, які є новими), оцінка ідей (означає оцінювання ідей, звертаючи увагу на їхню корисність, новизну, а також технічну й економічну здійсненність), вибір ідей (необхідно виокремити найперспективніші ідеї, які будуть використані для розробки в подальшому), розробка інновації (включає в себе такі процеси, як розробляння прототипу, проведення випробувань та доопрацювання інновації), впровадження інновації (полягає в безпосередньому застосуванні інновації у виробництві або певній сфері діяльності), розповсюдження інновації (на даному етапі, який є заключним, має поширюватися інформація щодо інновації та її безпосередні переваги, а також стимулювання до того, щоб вона використовувалася іншими підприємствами).

Велике значення має інноваційна діяльність як для розвитку підприємств безпосередньо, так і економіки в цілому. Вона дозволяє збільшити такі аспекти діяльності, як: конкурентоздатність підприємств, обсяги виробництва і продажів та, звісно ж, прибуток. У той же час вона може допомогти знизити витрати виробництва, якість продукції та послуг – підвищити, а ринки збуту - розширити. А також за допомогою інноваційної діяльності можна стимулювати економічне зростання та створити нові робочі місця.

Загалом у розвитку сучасного суспільства інноваційна діяльність є важливим фактором, адже з її допомогою стає доступною можливість вирішення таких актуальних проблем економічного та соціального характеру, як, наприклад, ефективне використання ресурсів (можливо відшукати способи, як знизити споживання енергії та сировини), збереження навколишнього середовища (якщо розробити та запровадити екологічні технології та продукти), покращення охорони здоров'я (наприклад, розробити нові ліки, певні медичні технології або ж обладнання), зростання рівня життя населення (створити ті чи інші нові товари або

послуги, які можуть підвищити якість життя), підвищення якості освіти (можуть бути використанні певні інноваційні методи навчання або інструменти).

Розвиток інноваційної діяльності загалом потребує створювати сприятливий інвестиційний клімат, підтримувати науку та освіту, а також розвивати інфраструктуру.

1.2. Роль інновацій у розвитку підприємства. Впровадження інновацій

Ключову роль у розвитку підприємства відіграють інновації, в сучасних динамічних умовах ринку. Таким чином вони забезпечують стійкість та конкурентоздатність підприємства.

Потреба в інноваціях може витікати з різних джерел, розділених на зовнішні та внутрішні фактори, які наведені в наступній таблиці 1.1:

Таблиця 1.1

Джерела потреби в інноваціях

Зовнішні фактори		Внутрішні фактори	
Фактор	Опис	Фактор	Опис
Економічні фактори	- економічна ситуація, що постійно змінюється; - ріст цін на ресурси; - потреба у зниженні витрат	Підвищення якості	- прагнути до високої якості продуктів чи послуг; - задовольняти потреби клієнтів, у тому числі вибагливих
Соціальні фактори	- потреби споживачів, що постійно змінюються; - проблеми, пов'язані з екологією; - соціальна відповідальність, що зростає	Нові ідеї та пропозиції	- ідеї або пропозиції від: співробітників, постачальників, клієнтів, дослідників
Регуляторні зміни	- впровадження нових законів, стандартів чи норм, у зв'язку з якими компанії вимушені вводити нові методи роботи й технології	Пошук нових можливостей	- прагнути до постійного розвитку; - намагатися збільшувати частку ринку; - пробувати виходити на нові ринки
Зміна ринкових умов	- нові конкуренти з'являються на ринку;	Необхідність оптимізації	- покращувати ефективність роботи;

	- попит на продукти чи послуги змінюється; - нові технології розвиваються		- підвищувати продуктивність роботи; - знижувати витрати
Зростання конкуренції	- необхідність вирізнятися серед конкурентів; - потреба у пропозиції унікальних цінностей	Корпоративна культура	- створювати таке інноваційне середовище, у якому цінуватиметься творче мислення та навіть ризику

Потребу в інноваціях важливо вміти донести, і зробити це можна за допомогою таких способів, як аналітичні звіти (що відображатимуть дослідження ринку, яке було проведене, а також аналіз ризиків, конкурентний аналіз, SWOT-аналіз), презентації (у такій формі надавати інформацію щодо нових технологій, актуальних тенденцій розвитку ринку, конкурентних продуктів тощо), інноваційні семінари і тренінги (проводити їх для того, щоб співробітники навчалися методам генерування ідей, мислили інноваційно), дискусії та мозковий штурм (залучати таким чином співробітників обговорювати різноманітні проблеми, шукати нові рішення), система пропозицій (за допомогою її створення заохочувати співробітників, щоб вони висували свої нові ідеї та пропозиції), інструменти краудсорсингу (залучати з їх використанням до пошуку інноваційних рішень широку аудиторію).

Також важливим нюансом щодо потреби в інноваціях є той факт, що вона має бути чітко сформульованою та обґрунтованою. Крім того, для впровадження інновацій має бути створене сприятливе середовище, а також необхідно заохочувати до творчого мислення співробітників.

Впровадження інновацій містить у собі ряд суттєвих переваг для підприємства, які можна розглянути у наступній таблиці 1.2:

Таблиця 1.2

Переваги впровадження інновацій

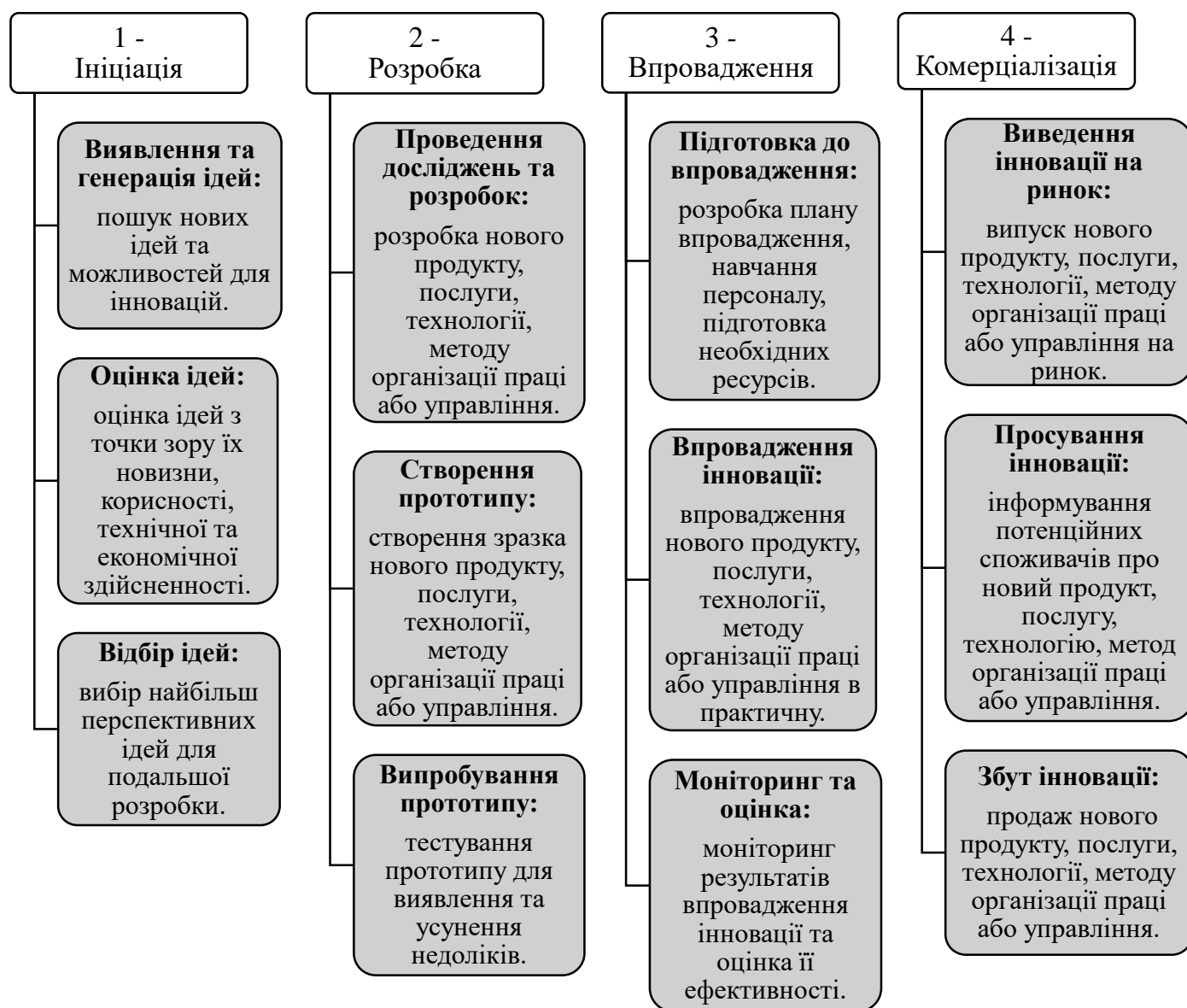
Перевага	Характеристика
Підвищення прибутку	Інновації сприяють тому, що продажі та, відповідно, прибуток підприємства збільшуються
Зниження витрат	Використовуючи інноваційні методи роботи й технології, підприємству вдається знижувати рівень витрат та управління
Збільшення частки ринку	За допомогою інноваційних продуктів чи послуг підприємства мають змогу виходити на нові ринки, а також завойовувати нових клієнтів
Підвищення конкурентоздатності	Впровадження інновацій допомагає підприємству зберігати на ринку лідируючі позиції та випереджати конкурентів
Покращення іміджу	На ринку кращий імідж мають саме інноваційні підприємства, а це, у свою чергу, приваблює клієнтів, партнерів та інвесторів
Підвищення мотивації співробітників	Співробітників мотивує і стимулює до творчого мислення робота з інноваційними проектами
Створення нових робочих місць	Створенню нових робочих місць сприяє інноваційна діяльність

Підприємства можуть впроваджувати інновації у різні сфери своєї діяльності, такі як, перш за все, продукти чи послуги (як розробляти цілком нові продукти чи послуги, так і вдосконалювати ті, що вже існують), управління (оптимізувати ті чи інші бізнес-процеси, впроваджувати певні нові методи управління), організація (створювати якісь нові структури управління, впроваджувати певні зміни корпоративної культури), технології (як впроваджувати абсолютно нові технології, так і модернізувати старе обладнання), маркетинг (використовувати нові методи просування та маркетингові інструменти).

Та що ж собою представляє безпосередньо процес впровадження інновацій? Його можна розділити на етапи, які наведені в схемі 1.1. Але одразу слід зазначити, що процес впровадження інновацій може мати циклічний характер, тобто деякі етапи можуть повторюватися. Також необхідно, щоб процес впровадження інновацій був гнучким і адаптивним до мінливих умов ринку та потреб споживачів.

Схема 1.1

Етапи впровадження інновацій



Окремо слід приділити увагу питанню, звідки беруться гроші на впровадження інновацій. Існує декілька основних джерел фінансування інновацій, наведених у наступній таблиці 1.3:

Таблиця 1.3

Основні джерела фінансування інновацій

Внутрішні джерела		Зовнішні джерела	
Власні кошти компанії	До даної категорії можна віднести прибуток від основної діяльності, резервні фонди та амортизаційні відрахування. Дане джерело є найбільш доступним і контрольованим	Венчурний капітал	Полягає в інвестуванні в перспективні інноваційні проекти венчурними компаніями, в обмін на частку в капіталі компанії
Реінвестування прибутку	Для фінансування інноваційних проектів можна відкладати частину прибутку	Бізнес-ангели	Полягає в інвестуванні в інноваційні проекти на ранніх стадіях приватними інвесторами
Зниження витрат	Шляхом оптимізації бізнес-процесів можна економити кошти, що дозволить знизити витрати на виробництво чи управління	Гранти	Передбачає можливість отримати фінансування від уряду, певних фондів підтримки інновацій чи міжнародних організацій
Продаж активів	Для отримання додаткових коштів можливо продати майно, що не використовується, та непрофільні активи	Кредити	Передбачає залучення кредитних коштів з банків чи інших фінансових установ
		Краудфандинг	Представляє собою збір коштів від великої кількості людей через певні онлайн-платформи
		ІРО (первинна публічна пропозиція)	Включає в себе вихід цінних паперів на біржу, а також публічний продаж акцій компанії
Державна підтримка			
Програми державної підтримки інновацій	Включає в себе надання певних пільг, субсидій чи податкових кредитів для компаній, що впроваджують інновації		
Державні замовлення	Представляє собою укладення контрактів щодо розробки та поставки інноваційних продуктів чи послуг з державою		
Створення інноваційних кластерів	Полягає в підтримці концентрації дослідницьких інститутів і університетів, інноваційних компаній на одній території		

Взагалі вибір джерела фінансування може залежати від таких факторів, як обсяг необхідних інвестицій (зазвичай використовуються різні комбінації джерел для фінансування великих проектів), рівень ризику проекту (зовнішнє фінансування залучити складніше для проектів, які є високоризиковими), стадії розвитку інноваційного проекту (власні кошти, венчурний капітал чи гранти – використовуються зазвичай на ранніх стадіях розвитку; залучення кредитів та вихід на IPO – можливе на більш пізніх стадіях проекту), стратегії розвитку компанії (деякі компанії прагнуть зберегти контроль над своїми проектами і тому можуть використати для них власні кошти, інші ж готові розділити ризики з зовнішніми інвесторами в обмін на частку в капіталі або потенційно високу віддачу інвестицій). Загалом оптимальне джерело фінансування залежить від конкретної ситуації. Компанії повинні ретельно оцінювати всі доступні варіанти, враховуючи свої потреби, ризики та стратегічні цілі. А також, окрім джерел фінансування, важливу роль відіграє ефективне управління інноваційними бюджетами. Компанії повинні чітко планувати витрати на інновації, контролювати їх використання та оцінювати ефективність інвестицій в інноваційні проекти.

Можливо запропонувати ще декілька додаткових порад щодо пошуку фінансування для інновацій:

- Підготувати бізнес-план: Бізнес-план повинен чітко описувати інноваційний проект, його ринковий потенціал, фінансові прогнози та стратегію виходу з інвестицій.
- Звернутися до інвесторів, які спеціалізуються на вашому секторі: Шукати інвесторів, які мають досвід та розуміння вашої галузі.
- Розвивати свою мережу контактів: Налагоджувати зв'язки з потенційними інвесторами, венчурними фондами та державними органами.
- Брати участь в інноваційних конкурсах та програмах: Багато державних та приватних організацій проводять конкурси та програми для підтримки інновацій.
- Захистити свою інтелектуальну власність: Отримати патенти або інші форми захисту для ваших інноваційних розробок.

Повертаючись до процесу впровадження інновацій, слід зазначити й інші важливі аспекти, наведені у наступній схемі 1.2:

Схема 1.2

Аспекти впровадження інновацій



Завжди важливо пам'ятати, що інвестуючи в інновації, підприємство інвестує в своє майбутнє.

1.3. Огляд теорій та моделей управління інноваційним процесом

Управління інноваційним процесом – це комплекс заходів, що спрямовані на створення, впровадження та поширення інновацій.

Існує багато різних теорій та моделей управління інноваційним процесом, які можна поділити на кілька категорій, які ми розглянемо у наступній схемі 1.3:

Теорії та моделі управління інноваційним процесом

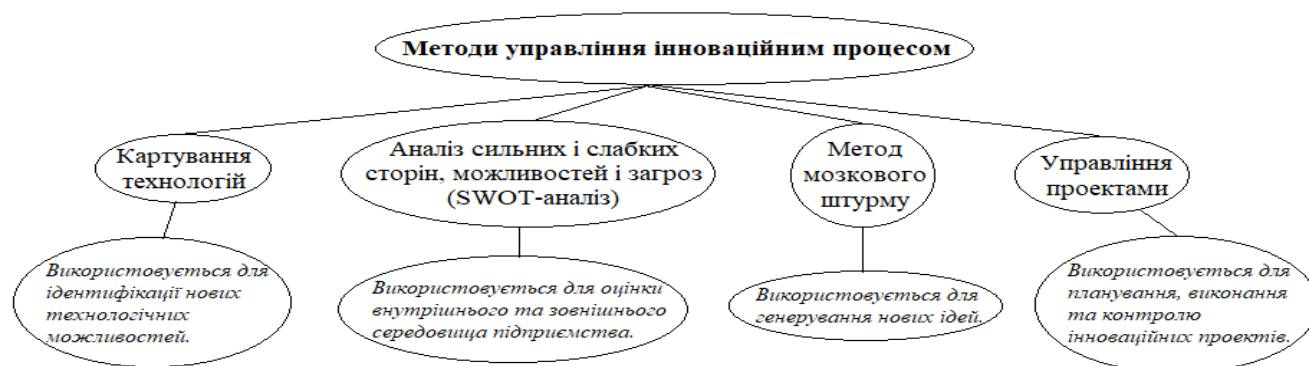


Вибір моделі управління інноваційним процесом залежить від конкретних умов та цілей підприємства. Слід зазначити, що не існує універсальної моделі, яка б підходила для всіх випадків. Підприємства повинні використовувати комбінацію різних моделей та підходів, щоб ефективно управляти інноваційним процесом.

Крім вищезазначених моделей, існує також багато інших інструментів та методів управління інноваційним процесом, таких як:

Схема 1.4

Інструменти і методи управління інноваційним процесом



Ефективне управління інноваційним процесом дозволяє підприємствам збільшити свій прибуток, розширити ринки збуту, збільшити свою конкурентоздатність та навіть підвищити рівень життя населення.

Також у контексті нашої теми доцільно розглянути напрямки удосконалення інноваційних проектів. Зробимо огляд напрямів на двох рівнях: держави та підприємства, наведених у наступних двох схемах 1.5 та 1.6.

Схема 1.5

Напрямок удосконалення інноваційних проектів на рівні держави



Напрямок удосконалення інноваційних проектів на рівні підприємства



Конкретні кроки, які потрібно вжити, будуть відрізнятися залежно від конкретної ситуації. Тому розглянемо, якими можуть бути більш конкретні кроки вдосконалення інноваційних проектів, на прикладі базового підприємства "АрселорМіттал Кривий Ріг". Це може бути впровадження нових технологій, таких як так звана індустрія 4.0 (використання робототехніки, ШІ – штучного інтелекту, речей і технологій з Інтернету, які можна застосувати, щоб автоматизувати виробничі процеси, а також покращити якість продукції, та, звісно ж, підвищити ефективність; впровадити прогностичний аналіз, для того щоб прогнозувати і запобігати поломкам обладнання), використання екологічно чистих технологій (сюди можна віднести використання альтернативних джерел енергії, впровадження нових методів переробки відходів, мінімізація викидів парникового газу та решти забруднювачів), впровадження нових послуг і продуктів (це може бути надання клієнтам нових послуг, такі як, наприклад, обробка і логістика; можливо розробити також нові марки сталі, у яких будуть покращені характеристики. Як варіант, це може бути ще підвищення кваліфікації співробітників (сюди можна віднести певне заохочення до інновацій і творчого мислення, навчання новим технологіям і методам роботи співробітників, а також створення платформ з метою обміну досвідом і знаннями); створення сприятливого середовища для інновацій (включає в себе заохочення співробітників до генерування нових ідей, створення атмосфери, що буде сприяти творчості та певному ризику, а також захист інтелектуальної

власності); співпраця з університетами і науковими установами (у вигляді участі у наукових конференціях і семінарах, спільних з науковими установами дослідницьких проектів, і, звісно ж, залучення до інноваційної діяльності молодих фахівців і студентів); використання венчурного капіталу (у формі створення власного венчурного фонду або співпраці з венчурними капіталістами, і, само собою, інвестування в інноваційні стартапи).

Інновації – це двигун прогресу, і підприємства, які здатні ефективно управляти інноваційним процесом, будуть успішними в майбутньому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В ПАТ "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ"

2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства. Виявлення проблем та недоліків існуючої системи управління інноваціями

ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» є підприємством з повним металургійним циклом, до складу якого входять: коксохімічне виробництво, гірничо-збагачувальне виробництво, шахтоуправління з підземного видобутку руди та металургійне виробництво, яке в свою чергу складається з аглодоменного, сталеплавильного і прокатного переділів. Тож почнемо розгляд базового підприємства із загальної довідки. [2]

Таблиця 2.1

Довідка про підприємство

Повне найменування емітента	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ"
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Місцезнаходження	вулиця Орджонікідзе, 1, місто Кривий Ріг, 50095

Розглянемо також тезисну характеристику виробничо-господарської діяльності "ArcelorMittal Кривий Ріг", наведену в наступній таблиці 2.2:

Таблиця 2.2

Основні характеристики виробничо-господарської діяльності підприємства

Критерій	Опис
Історія	Підприємство має довгу історію і було створено після приватизації колишнього державного комбінату. З часу свого створення "ArcelorMittal Кривий Ріг" активно розвивалося та вдосконалювало технології виробництва.
Галузь діяльності	Основна галузь – виробництво сталі та металопрокату.
Обсяги виробництва	"ArcelorMittal Кривий Ріг" є одним із найбільших виробників сталі в Україні та Європі. Щорічно підприємство виробляє мільйони тонн сталі та інших металевих продуктів.
Технологічне обладнання	Підприємство володіє сучасними технологічними об'єктами, які включають в себе вискоєфективні доменні печі, сталеливарні виробництва, гальмівні прокатні станції та інше обладнання для виробництва сталі.
Виробничі потужності	Підприємство розташоване в місті Кривий Ріг, Дніпропетровської області, і володіє значними виробничими потужностями для виробництва чорної металургії, зокрема сталі і залізорудного концентрату.

Виробництво сталі	"ArcelorMittal Кривий Ріг" спеціалізується на виробництві різних видів сталі, включаючи конструкційну сталь, високоякісну сталь для автомобілебудування та інші спеціалізовані види сталі.
Залізорудна промисловість	Підприємство також займається видобутком і обробкою залізної руди для подальшого використання у виробництві сталі.
Виробництво та маркетинг	"ArcelorMittal Кривий Ріг" виробляє продукцію, яка експортується на ринки по всьому світу. Компанія також має власну мережу збуту та дистрибуції для постачання сталевих продукцій на внутрішньому ринку.
Експорт та міжнародний ринок	Компанія є активним учасником світового ринку і експортує свою продукцію в багато країн світу. Це допомагає забезпечити стабільність і прибуток підприємства.
Інновації та дослідження	"ArcelorMittal Кривий Ріг" інвестує у дослідження та розвиток нових технологій для поліпшення якості та продуктивності своєї виробничої діяльності; активно впроваджує інноваційні технології та стандарти якості, щоб забезпечити високий рівень якості своєї продукції.
Соціальна відповідальність	Підприємство виконує соціально відповідальні проекти, такі як підтримка освіти, охорони здоров'я та розвитку місцевих громад. Крім того, "ArcelorMittal Кривий Ріг" дбає про зменшення впливу виробництва на навколишнє середовище.
Безпека на виробництві	Компанія активно працює над забезпеченням безпеки на робочому місці та додержанням вимог стандартів щодо охорони праці.
Зайнятість	Підприємство надає робочі місця для тисяч працівників, що сприяє економічному розвитку регіону.
Фінансовий стан (на 2020 р)	Прибуток – 740 902 грн Операційні витрати – 60 244 083 грн Баланс – 88 349 556 грн
Місцеві конкуренти	ІНГЗК, ЦГЗК, ПІВНГЗК, ПІВДГЗК

Продовжимо знайомство з діяльністю підприємства, розглянувши продукцію, яку воно виробляє. Основними видами є концентрат, чавун і прокат. Ознайомимось з обсягами виробництва та реалізованою продукцією в таблиці 2.3. [2]

Таблиця 2.3

Характеристика номенклатури і обсягів виробництва продукції/послуг (станом на 2020р)

№	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис. грн)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис. грн)	у відсотках до всієї реалізованої
1	Концентрат	3417 тис.тон	7961124	12,6	3417 тис.тон	7961124	12,5
2	Чавун	676 тис. тонн	5792269	9,1	676 тис. тонн	5792269	9,1
3	Прокат	4468 тис. тонн	48185055	76	4462 тис. тонн	48178377	75,9

Узагальнюючи необхідну нам інформацію, наведена нижче таблиця 2.4 характеризує основні техніко-економічні показники за 3 роки, де визначаються фінансові результати та основні показники ефективності.

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Показники	Рядок форми балансу	Одиниці виміру	Роки			Зміни показника	
			2018	2019	2020	(2019) / (2018)	(2020) / (2019)
Виробництво продукції		тис. т.	4582	7166	8561	1,56	1,19
Товарна продукція		млн. грн.	63 993 043	60 758 798	61 938 448	0,95	1,02
Реалізація товарної продукції		млн. грн.	62 312 821	61 123 111	61 931 770	0,98	1
Собівартість товарної продукції	р.2050	млн. грн.	54 675 902	63 503 128	58 845 530	1,16	0,93
Чистий прибуток	р.2350	млн. грн.	9 509 163	0	740 902		
Рентабельність	р.2090 / р.1011	%	0,13	0	0,04		
Основні фонди	р.1010	млн. грн.	47 029 241	47 757 468	51 996 100	1,02	1,09
Оборотні фонди	р.1190	млн. грн.	173 821	159 645	102 085	0,92	0,64
Фондовіддача	р.2000 / р.1011	коп./грн.	0,68	0,58	0,54	0,85	0,93
Фондомісткість	р.1011 / р.2000	грн./грн.	1,47	1,72	1,87	1,17	1,09
Фондоозброєність	р.1011 / р.1010	тис. грн./чол.	2,13	2,24	2,28	1,05	1,02
Середньооблікова чисельність		чол.	18 579	20 763	19 504	1,11	0,94

Наступним кроком доцільно буде також зробити огляд структури та процесів управління інноваціями в умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (таблиця 2.5). Крім того, ми розглянемо інструменти, досягнення, виклики та перспективи, які можуть супроводжувати процес управління інноваціями. Усі ці критерії нам продемонструють наступні схеми 2.1, 2.2.

Таблиця 2.5

Структура та процеси управління інноваціями в ПАТ«АрселорМіттал Кривий Ріг»

Структура		Процес	
Компонента	Характеристика	Компонента	Характеристика
Інноваційний комітет	Очолює генеральний директор, до його складу входять керівники ключових підрозділів	Виявлення ідей	Збір ідей від співробітників, клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін
Департамент інновацій	Розробляє та впроваджує стратегію інновацій, керує проектами, проводить дослідження та співпрацює з партнерами	Відбір ідей	Оцінка ідей за їхнім потенціалом, рентабельністю та відповідністю стратегії компанії
Центри НДВК	Займаються науково-дослідницькою діяльністю, розробкою нових технологій та продуктів	Розробка проектів	Розробка детальних планів реалізації ідей, визначення ресурсів і бюджету
Інноваційні команди	Формуються для реалізації конкретних проектів, до їх складу входять фахівці з різних підрозділів	Впровадження проектів	Реалізація проектів, моніторинг їхнього прогресу та внесення необхідних змін
		Комерціалізація результатів	Виведення нових продуктів і технологій на ринок

Схема 2.1

Інструменти процесу управління інноваціями



Схема 2.2

Досягнення, виклики та перспективи процесу управління інноваціями

Досягнення

- **Впровадження нових технологій:** компанія постійно впроваджує нові технології для покращення екологічності, ефективності та якості продукції.
- **Розробка нових продуктів:** компанія розробляє ряд нових продуктів, які користуються попитом на світовому ринку.
- **Збільшення частки ринку:** компанія зберігає свою лідируючу позицію на українському ринку сталі та розширює свою присутність на міжнародних ринках.

Виклики

- **Низький рівень інноваційної культури:** в Україні загалом рівень інноваційної культури є нижчим, ніж у розвинених країнах.
- **Нестача кваліфікованих кадрів:** в Україні не вистачає кваліфікованих інженерів та науковців.
- **Фінансування інновацій:** інновації потребують значних інвестицій, які не завжди доступні.

Перспективи

- **Зростання інвестицій в інновації:** компанія планує збільшити інвестиції в інновації в найближчі роки.
- **Розвиток співпраці з партнерами:** компанія планує розширити співпрацю з університетами, науково-дослідницькими інститутами та іншими компаніями.
- **Вихід на нові ринки:** компанія планує вийти на нові ринки збуту своїх продуктів.

Загалом, ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" має чітку структуру та процеси управління інноваціями, які дозволяють компанії успішно розробляти та впроваджувати нові технології та продукти. Однак компанія все ще стикається з деякими викликами, такими як низький рівень інноваційної культури та нестача кваліфікованих кадрів. Незважаючи на ці виклики, перспективи для розвитку інновацій в компанії є позитивними.

На основі наданої інформації, можна виділити наступні проблеми та недоліки існуючої системи управління інноваціями в ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг":

Схема 2.3

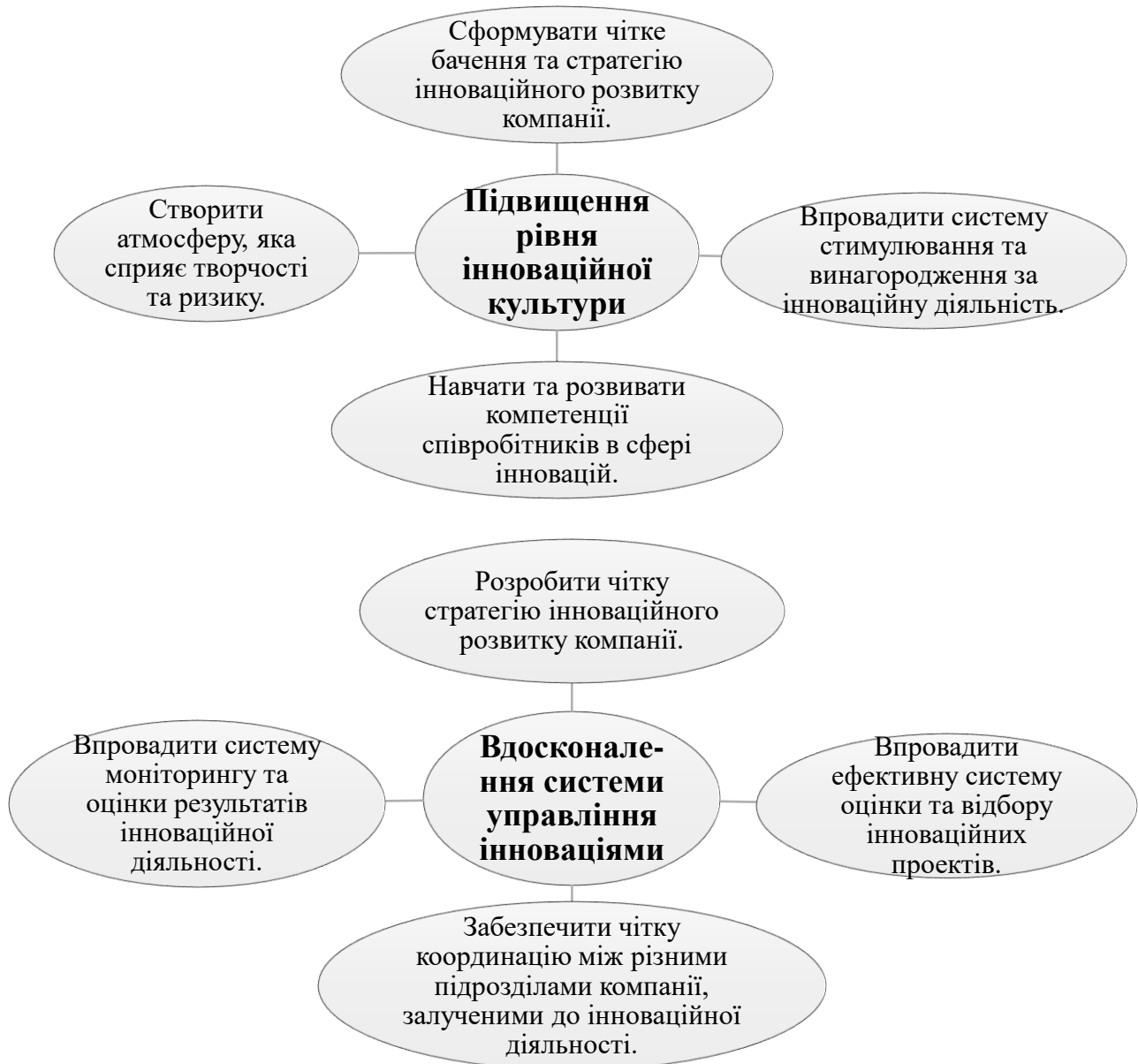
Проблеми та недоліки системи управління інноваціями ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»



У результаті, під впливом розглянутих проблем та недоліків системи управління інноваційною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», підприємство зазнає таких негативних наслідків, як низька ефективність інноваційної діяльності, зниження темпів зростання компанії, неможливість виходу на нові ринки та втрата конкурентних переваг. Тому в наступній схемі 2.4 розглянемо рекомендації щодо усунення проблем та недоліків:

Схема 2.4

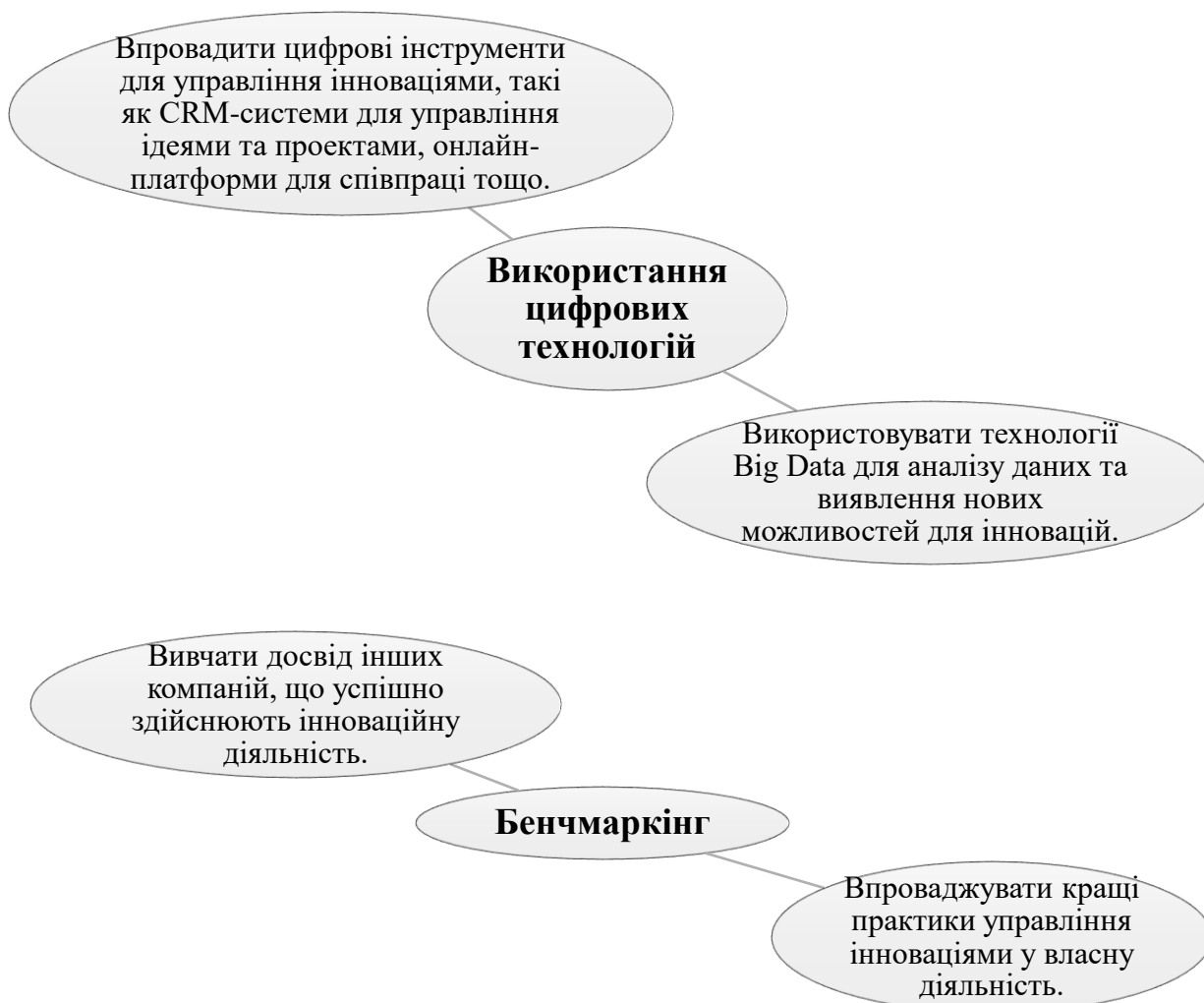
Рекомендації щодо усунення проблем і недоліків системи управління інноваційною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»







Додаткові рекомендації:



Запровадження цих рекомендацій дозволить ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" підвищити ефективність управління інноваціями, зміцнити конкурентні переваги та досягти успіху на ринку.

2.2. Інструменти та методи удосконалення управління інноваційною діяльністю ПАТ "АМКР"

Впровадження ефективної системи управління інноваціями (СУІ) є ключовим фактором успіху для будь-якої організації, яка прагне дотримуватися темпу динамічного та мінливого світу. СУІ допомагає компаніям генерувати нові ідеї, розробляти інноваційні продукти/послуги, а ще успішно їх впроважувати на ринку.

Для того, щоб СУІ була дійсно ефективною, вона повинна ґрунтуватися на сучасних методах та підходах. Ось деякі з ключових моментів, які слід врахувати:

- **Визначення чіткої стратегії та цілей:** Стратегія інновацій повинна бути чітко визначена та відповідати загальній стратегії розвитку бізнесу. Цілі інновацій повинні бути вимірюваними, досяжними, релевантними та часообмеженими (SMART).

- **Створення сприятливої культури інновацій:** Культура інновацій повинна заохочувати творчість, ризики та співпрацю. Лідери повинні подавати приклад та підтримувати інноваційні ініціативи. Співробітники повинні мати доступ до ресурсів та можливостей для розвитку своїх інноваційних ідей.

- **Використання ефективних методів та інструментів:** Існує безліч методів та інструментів, які можуть допомогти у генеруванні ідей, розробці та впровадженні інновацій. Важливо вибрати ті методи та інструменти, які найкраще відповідають потребам та цілям організації. Деякі популярні методи та інструменти включають:

- Метод мозкового штурму
- Картування думок
- Прототипування
- Agile розробка
- Lean startup

- **Управління інноваційними проектами:** Інноваційні проекти повинні ретельно плануватися, виконуватися та контролюватися. Важливо використовувати чіткі метрики та показники для відстеження прогресу та успішності проектів. Слід гнучко підходити до управління проектами та бути готовими до коригування планів у міру необхідності.

- **Заохочення постійного навчання та розвитку:** Інновації – це постійний процес, і для того, щоб залишатися попереду конкурентів, організаціям необхідно постійно навчатися та розвиватися. Співробітники повинні мати доступ до можливостей для навчання та розвитку нових навичок. Організація повинна бути відкрита до нових ідей та технологій.

- **Вимірювання та оцінка результатів:** Важливо вимірювати результативність СУІ та оцінювати її вплив на бізнес. Це допоможе визначити, що працює, а що ні, та внести необхідні корективи. Деякі з ключових показників, які можна використовувати для вимірювання результативності СУІ, включають:

- Кількість нових ідей
- Кількість успішно впроваджених інновацій
- Рівень повернення інвестицій (ROI) у інновації
- Рівень задоволеності клієнтів
- Конкурентна перевага

Впровадження СУІ на основі сучасних методів та підходів може допомогти організаціям підвищити свою інноваційну спроможність, розробити нові продукти та послуги, а також досягти успіху в конкурентному середовищі.

Розглянемо ключові переваги впровадження СУІ на основі таких сучасних методів, як Design Thinking та Lean Startup, наведені в наступній порівняльній таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Переваги впровадження СУІ на основі методів Design Thinking та Lean Startup

Design Thinking	Lean Startup
Допомагає зосередитися на потребах користувачів та розробляти продукти та послуги, які дійсно відповідають цим потребам.	Допомагає швидко та економно тестувати нові ідеї.
Використовує ітеративний процес, який дозволяє постійно вдосконалювати ідеї та отримувати відгуки від користувачів.	Використовує мінімально життєздатний продукт (MVP), щоб отримати ранні відгуки від користувачів.
Сприяє співпраці між різними командами та відділами.	Тестування різних гіпотез, щоб побачити, що працює, а що ні.
Сприяє генеруванню нових та інноваційних ідей.	Сприяє постійному вдосконаленню продукту на основі відгуків.

Наступна ж таблиця 2.7 продемонструє нам кілька прикладів того, як можна використовувати ці методи для впровадження СУІ.

Таблиця 2.7

Використання методів Design Thinking та Lean Startup для впровадження СУІ

Використання Design Thinking для розробки нового продукту:	Використання Lean Startup для запуску нового бізнесу:
1. Вивчити потреби та проблеми потенційних користувачів.	1. Створити MVP свого продукту або послуги.
2. Розробити кілька прототипів продукту та отримати відгуки користувачів.	2. Запустити MVP на невеликій групі користувачів та отримати відгуки.
3. Покращувати продукт на основі відгуків, поки не буде створено остаточну версію.	3. Використовувати відгуки для вдосконалення продукту та розширення його на нові ринки.

Важливо зазначити, що не існує універсального підходу до впровадження СУІ. Найкращий метод для конкретної організації буде залежати від її потреб, цілей та ресурсів. Ось кілька порад щодо вибору методу:

- Визначте свої цілі. Що ви хочете досягти за допомогою СУІ?
- Оцініть свої ресурси. Скільки часу, грошей та персоналу ви можете виділити на СУІ?
- Розгляньте свою культуру. Чи підтримує вона інновації та ризики?
- Дослідіть різноманітні методи. Існує безліч різних методів, тому важливо дослідити їх, щоб знайти такий, що найкраще буде відповідати вашим потребам.

Після того, як ви вибрали метод, важливо правильно його впровадити. Це включає в себе:

- Навчання персоналу методу.
- Створення сприятливої культури для інновацій.
- Забезпечення необхідних ресурсів.
- Відстеження та оцінювання прогресу.

Впровадження СУІ на основі сучасних методів та підходів може бути складним завданням, але воно того варте. Ці методи можуть допомогти організаціям генерувати нові ідеї, розробляти інноваційні продукти та послуги, а також успішно їх впроваджувати на ринку.

Оскільки використання інноваційних технологій може суттєво покращити процеси управління в будь-якій організації, розглянемо декілька прикладів.

Таблиця 2.8

Приклади покращення процесів управління організації з використанням інноваційних технологій

Фактор	Компонента	Опис
1. Покращення комунікації та співпраці	Платформи спільної роботи:	Дозволяють командам спілкуватися, ділитися файлами та співпрацювати над проектами в режимі реального часу.
	Інструменти для відеоконференцій:	Забезпечують візуальне спілкування між співробітниками, які знаходяться в різних місцях.
	Соціальні мережі:	Сприяють налагодженню неформальних зв'язків та обміну знаннями між співробітниками.
2. Підвищення продуктивності та ефективності	Програмне забезпечення для управління проектами:	Допомагає планувати, відстежувати та контролювати проекти.
	Інструменти для автоматизації завдань:	Автоматизують рутинні завдання, звільняючи час для більш важливої роботи.
	Системи аналітики даних:	Надають інформацію про те, як працює організація, що дозволяє приймати найкращі рішення.
3. Удосконалення прийняття рішень	Штучний інтелект (ШІ):	Може аналізувати великі обсяги даних та виявляти закономірності, що мають змогу допомогти у прийнятті кращих рішень.
	Машинне навчання:	Може прогнозувати майбутні події та рекомендувати оптимальні дії.
	Інструменти візуалізації даних:	Дозволяють легко візуалізувати складні дані, що робить їх більш зрозумілими.

4. Підвищення рівня задоволеності клієнтів	CRM-системи:	Допомагають відстежувати взаємодію з клієнтами та надавати кращу підтримку.
	Інструменти для опитування:	Дозволяють збирати відгуки клієнтів та покращувати продукти та послуги.
	Чат-боти:	Забезпечують цілодобову підтримку клієнтів.
5. Зниження ризиків та витрат	Програмне забезпечення для управління ризиками:	Допомагає ідентифікувати, оцінювати та контролювати ризики.
	Інструменти для кібербезпеки:	Захищають організацію від кіберзагроз.
	Хмарні технології:	Дозволяють економити на витратах на інфраструктуру та ІТ-персонал.

Це лише декілька прикладів того, як інноваційні технології можуть бути використані для покращення процесів управління. Важливо зазначити, що не всі інноваційні технології будуть корисними для кожної організації. Важливо ретельно оцінити потреби конкретної організації та вибрати ті технології, які допоможуть вам досягти ваших цілей.

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" - одне з найбільших підприємств чорної металургії в Україні, і саме тому для збереження конкурентоспроможності на світовому ринку компанії необхідно постійно впроваджувати нові інноваційні розробки. Впровадження системи управління інноваціями на основі сучасних методів та підходів дозволяє ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" ефективно управляти інноваційною діяльністю, підвищувати її результативність та сприяти розвитку нових продуктів та технологій.

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" активно використовує інноваційні технології у своїх процесах управління. Ось деякі приклади:

Таблиця 2.9

Приклади використання інноваційних технологій у процесах управління ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»

Фактор	Компонента	Опис
1. Штучний інтелект (ШІ)	Оптимізація роботи доменних печей:	ШІ-системи аналізують дані про роботу доменних печей, такі як температура, тиск, склад шихти, та динамічно регулюють параметри процесу для досягнення максимальної продуктивності та мінімізації витрат енергії.
	Контроль якості продукції:	ШІ-алгоритми використовуються для аналізу зображень та спектрів сталевих продукції, щоб виявити дефекти та невідповідності стандартам якості. Це дозволяє компанії

		негайно реагувати на проблеми та мінімізувати випуск бракованої продукції.
	Прогнозування попиту на сталь:	ШІ-моделі аналізують історичні дані про попит, ціни на сталь та інші фактори, щоб прогнозувати майбутній попит на продукцію компанії. Це дозволяє ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" оптимізувати виробництво та запаси, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів.
2. Інтернет речей (IoT)	Моніторинг стану обладнання:	Датчики IoT збирають дані про вібрацію, температуру, тиск та інші параметри роботи обладнання. Ці дані аналізуються в режимі реального часу для виявлення потенційних проблем та запобігання поломок.
	Відстеження руху матеріалів:	RFID-мітки та інші датчики IoT використовуються для відстеження руху сировини, напівфабрикатів та готової продукції на території заводу. Це дозволяє компанії оптимізувати логістику та підвищити ефективність виробництва.
	Контроль за викидами:	Датчики IoT збирають дані про викиди пилу, газів та інших шкідливих речовин в атмосферу. Ці дані використовуються для дотримання екологічних норм та мінімізації впливу на навколишнє середовище.
3. Велика аналітика даних	Аналіз даних про виробництво:	Аналітика даних про виробництво дозволяє компанії виявляти вузькі місця, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати загальну ефективність.
	Аналіз даних про продажі:	Аналітика даних про продажі допомагає ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" краще розуміти своїх клієнтів, їхні потреби та поведінку. Це дозволяє компанії розробляти нові продукти та послуги, а також покращити обслуговування клієнтів.
	Аналіз даних про обслуговування клієнтів:	Аналітика даних про обслуговування клієнтів дозволяє компанії виявляти проблеми та покращувати якість обслуговування.
4. Хмарні обчислення	ERP-система:	ERP-система ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" розміщена в хмарі, що забезпечує доступ до неї з будь-якого місця та з будь-якого пристрою. Це робить роботу компанії більш гнучкою та ефективною.
	Веб-сайт:	Веб-сайт компанії також розміщений в хмарі, що забезпечує його високу доступність та стійкість до збоїв.
	Електронна пошта:	Електронна пошта ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" також розміщена в хмарі, що забезпечує її надійність та безпеку.

Використання інноваційних технологій допомагає ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" підвищувати свою ефективність, безпеку та конкурентоспроможність. Основні переваги використання інноваційних технологій на даному підприємстві:

- **Покращення безпеки:** Інноваційні технології, такі як IoT-датчики та системи моніторингу, дозволили ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" підвищити

безпеку працівників. Наприклад, датчики можуть виявляти небезпечні ситуації, такі як витік газу або поломку обладнання, та автоматично зупиняти роботу або попереджати персонал.

- Зменшення впливу на довкілля: За допомогою інноваційних технологій компанія може оптимізувати використання ресурсів та мінімізувати викиди забруднюючих речовин. Наприклад, системи управління процесами можуть допомогти знизити споживання енергії та води, а датчики IoT можуть допомогти контролювати викиди в атмосферу.

- Збільшення інноваційності: Використання інноваційних технологій сприяє культурі інноваційності в ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг". Компанія може використовувати дані та аналітику для розробки нових продуктів та процесів, що дозволяє їй залишатися конкурентоздатною на світовому ринку.

У наступній схемі 2.5 розглянемо також перспективи, що стосуються майбутніх напрямків використання інноваційних технологій на даному підприємстві; виклики, з якими підприємству цілком імовірно доведеться зіштовхнутися у зв'язку з використанням інноваційних технологій; і очікувані результати, тобто до чого може призвести впровадження СУІ на основі сучасних методів та підходів.

Схема 2.5

Перспективи, виклики та очікувані результати, пов'язані із впровадженням СУІ на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Перспективи

- **Штучний інтелект (ШІ):** ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" планує використовувати ШІ для розробки систем автономного управління обладнанням, оптимізації ланцюгів поставок та розвитку розумних продуктів, які можуть повідомляти про своє технічний стан.
- **Доповнена реальність (AR) та віртуальна реальність (VR):** Компанія розглядає можливості використання AR та VR для навчання та тренування співробітників, а також для віртуального моделювання та оптимізації виробничих процесів у майбутньому.
- **3D-друк:** 3D-друк може бути використаний для швидкого прототипування нових продуктів та запасних частин, а також для створення складних деталей із покращеними властивостями.
- **Інтернет речей (ІоТ):** ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" планує розширити використання датчиків ІоТ для збору даних про навколишнє середовище та стан інфраструктури, щоб покращити загальну безпеку та ефективність роботи.

Виклики

- **Впровадження та інтеграція:** Інтеграція нових технологій з існуючими системами може бути складною та дорогою.
- **Кваліфікація персоналу:** Компанії необхідно постійно підвищувати кваліфікацію співробітників для роботи з новими технологіями.
- **Кібербезпека:** Зі збільшенням використання даних та підключених пристроїв зростають ризики кібератак. ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" необхідно вживати заходів для захисту своїх систем та даних.

Очікувані результати

- **Підвищення рівня інноваційної діяльності:** Компанія зможе генерувати більше нових ідей, розробляти та впроваджувати більше нових продуктів та технологій.
- **Покращення конкурентоспроможності:** Компанія зможе краще конкурувати на світовому ринку завдяки своїм інноваційним продуктам та технологіям.
- **Збільшення доходів:** Компанія зможе збільшити свої доходи завдяки продажу нових продуктів та послуг.
- **Підвищення рівня задоволеності клієнтів:** Компанія зможе краще відповідати потребам клієнтів завдяки своїм інноваційним продуктам та послугам.

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є лідером у використанні інноваційних технологій в українській металургійній промисловості. Застосування ШІ, ІоТ, великої аналітики даних та хмарних обчислень дозволило компанії підвищити ефективність, безпеку та конкурентоспроможність. ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" продовжує інвестувати в інновації та планує використовувати нові технології, такі як ШІ, AR/VR та 3D-друк, для того, щоб

залишатися на чолі галузі.

2.3. Розрахунок економічного ефекту від інноваційного проекту

Для оцінки ефективності проекту, що заключається у впровадженні системи управління інноваціями (СУІ) на основі сучасних методів і підходів в умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», нам потрібно визначити основні показники ефективності. Розрахунок основних показників ефективності проводиться від загальних витрат на впровадження проекту – інакше кажучи, загальної суми вартості проекту. Для початку розглянемо витрати по різних етапам роботи по проекту за допомогою наступною таблиці 2.10. [7]

Таблиця 2.10

Витрати на реалізацію проекту

Етап робіт	Закупівля додаткового обладнання (ПК, сервери)	Встановлення ШІ-систем	Налаштування датчиків IoT	Впровадження ERP-системи	Купівля міського хмарного	Оновлення веб-сайту	Забезпечення	Інші витрати	Всього
1	260 700	343 500	295 600	394 500	153 846	76 900	125 400	82 600	1 733 046
2	177 900	281 600	199 500	299 800	153 846	79 700	115 300	57 900	1 365 546
3	198 600	192 300	280 300	283 700	153 846	71 300	122 700	62 400	1 365 146
4	235 100	206 000	257 700	289 900	153 846	68 900	119 300	58 800	1 389 546
5	201 400	182 200	183 800	307 600	153 846	76 000	113 900	89 200	1 307 946
6	209 700	171 500	176 400	301 000	153 847	69 300	115 200	51 300	1 248 247
7	184 600	163 400	208 100	313 500	153 847	71 800	112 100	47 800	1 255 147
8	220 800	143 200	181 900	297 300	153 846	74 200	109 000	41 500	1 221 746
9	210 300	142 800	196 600	294 200	153 846	79 000	116 800	85 900	1 279 446
10	260 100	183 600	210 700	300 300	153 846	73 300	120 500	79 600	1 381 946
11	258 900	179 500	243 500	315 700	153 846	79 900	115 300	62 300	1 408 946
12	280 200	125 600	293 400	308 800	153 846	82 100	108 400	71 300	1 423 646
13	301 700	184 800	272 500	293 700	153 846	97 600	106 100	49 400	1 459 646
Сума	3 000 000	2 500 000	3 000 000	4 000 000	2 000 000	1 000 000	1 500 000	840 000	17 840 000

За даними таблиці витрат, з якою ми щойно ознайомились, ми можемо зробити висновок, що загальна сума впровадженні системи управління інноваціями складає 17 840 000 грн. Визначимо наступним кроком вихідні дані, які знадобляться нам для розрахунку основних показників ефективності проєкту.

Таблиця 2.11

Вихідні дані для розрахунку основних показників ефективності проєкту

Показник	Значення
1. Витрати по проєкту	17 840 000
Вільний грошовий потік	11 070 000
ЕВІТДА (= дохід - змінні затрати - постійні затрати)	25 820 000
Рентабельність по ЕВІТДА,%	69%
2. Термін експлуатації, років	-
3. Прибуток (за винятком податку) від реалізації проєкту по закінченню строку служби, грн.	Понад 1 300 000 грн
4. Грошові потоки по роках (тільки доходи), грн:	
2025	12 800 000
2026	11 070 000
2027	7 600 000
2028	6 070 000
2029	5 200 000
5. Ставка дисконту,%	18%

Нам необхідно визначити повне внутрішнє самофінансування у якості схеми фінансування розглядаємого інвестиційного проєкту. Такий вибір ми робимо у зв'язку з фінансуванням, яке відбувається повністю за рахунок внутрішніх джерел. Таке фінансування мінімізує фінансові ризики, імовірність банкрутства, і в той же час максимізує фінансову стійкість. Крім того, усі можливі ризики враховує підприємство, обираючи схему фінансування.

Слід зазначити, що в даному випадку відображення терміну експлуатації не є доцільним, оскільки зазвичай цей показник відображає час, протягом якого система або обладнання можуть функціонувати без гострої необхідності ремонту або серйозного обслуговування та залишатися ефектими. Однак у контексті таких іноваційних проєктів, які стосуються впровадження систем управління

інноваціями, відображати термін експлуатації не коректно через динамічність технологій, а також гнучкість та адаптивність іноваційних проєктів.

Нам потрібно застосувати ряд критеріїв ефективності проєктів, щоб мати змогу оцінити наш проєкт, ставлячи за мету прийняття рішення з приводу доцільності його фінансування, таких як:

- NPV – чиста теперішня вартість;
- PI – індекс рентабельності інвестиції;
- IRR – внутрішня норма доходності;
- DPP – дисконтований термін окупності інвестиції;
- DROI – дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій;
- BCR – коефіцієнт вигоди-витрати.

Слід зазначити, що інформацію щодо витрат взято було з минулих років, а саме відображено середні витрати на реалізацію тих чи інших проєктів. Здійснення розрахунку подано в наступній таблиці 2.12 за відповідними даними, на основі попередньої таблиці 2.11.

Таблиця 2.12

Розрахунок чистого дисконтованого доходу

Показник	0	2025	2026	2027	2028	2029	Сума
Об'єм інвестицій (ОІ)	-17 840 000						
Доходи, грн		23 870 000	24 090 000	24 195 500	24 305 000	24 520 000	
Витрати, грн		12 800 000	11 070 000	7 600 000	6 070 000	5 200 000	
Ставка дисконту, %		0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	
Коефіцієнт дисконтування(КД)		0,85	0,72	0,61	0,52	0,44	
Чистий грошовий потік (ЧГП)	-17 840 000	11 070 000	13 020 000	16 595 500	18 235 000	19 320 000	
Чистий дисконтований грошовий потік (ЧДГП)		9 409 500	9 374 400	10 123 255	9 482 200	8 500 800	46 890 155
Дисконтований дохід (NPV)	-17 840 000	-8 430 500	943 900	11 067 155	20 549 355	29 050 155	

Для заповнення даної таблиці були застосовані такі допоміжні формули:

$$КД = \frac{1}{(1+сД)^n} \quad (1),$$

де n – порядковий номер часового інтервалу отримання доходу;

$$ЧДГП = ЧГП \times КД \quad (2).$$

Для подальших розрахунків перш за все визначимо дисконтований дохід, який розраховується як різниця суми чистого дисконтованого грошового потоку та кінцевого дисконтованого доходу, що дорівнює $46\,890\,155 - 17\,840\,000 = 29\,050\,155 > 0$. Таким чином, проєкт приймається.

Наступним кроком слід прорахувати дисконтований термін окупності проєкту (DPP). Це робиться як сума порядкового номеру останнього місяця, у якого був від'ємний NPV, а також по модулю останнього від'ємного NPV, який поділений на ЧДГП наступного року. Тому, $DPP = 1 + |8\,430\,500| / (9\,374\,400) = 1,9$ роки ($1,9 * 12$ місяців = приблизно 23 місяці).

Далі ми порахуємо індекс внутрішньої норми прибутковості (IRR), у чому нам зможе допомогти застосування функції ВСД у програмі Microsoft Excel. У результаті такого розрахунку ми отримуємо $IRR = 70\%$. Індекс же прибутковості (PI) ми рахуємо як частку кінцевого NPV на суму початкових інвестицій: $PI = 46\,890\,155 / 17\,840\,000 = 2,63 > 0$ – таким чином, проєкт є прибутковим та приймається.

Коли ми зробили прорахунок індексу прибутковості, наступним кроком ми можемо знайти дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI): $DROI = PI - 1 = 2,63 - 1 = 1,63 > 0$ – таким чином, проєкт також приймається.

Останнім кроком нам лишається порахувати показник вигід витрат (BCR). Він знаходиться як частка суми дисконтованих доходів всіх періодів до суми дисконтованих витрат всіх періодів. Тому, $BCR = (9\,409\,500 + 9\,374\,400 + 10\,123\,255 + 9\,482\,200 + 8\,500\,800) / (12\,800\,000 + 11\,070\,000 + 7\,600\,000 + 6\,070\,000 + 5$

$200\,000) = 46\,892\,155 / 42\,740\,000 = 1,1 > 1$ – таким чином, даний проєкт фінансувати доцільно.

Показники, які ми розраховали на основі попередньої таблиці 2.12, узагальнимо для наочності в наступній таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Результати розрахунку показників ефективності

Показник	Одиниця виміру	Результат	Коментар
NPV – чистий дисконтований дохід	Грн	29 050 155	Проєкт можна приймати за умови, що $NPV > 0$
IRR - показник внутрішньої норми прибутковості	%	70%	Проєкт можна приймати за умови, що $IRR > CC$
DPP – дисконтований термін окупності проєкту	Роки	1,9	Проєкт можна приймати за умови, що є окупність
PI – індекс прибутковості		2,63	Проєкт можна приймати за умови, що $PI > 1$
DROI – дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій		1,63	Проєкт можна приймати за умови, що $DROI > 0$
BCR – показник вигід/витрат		1,1	Проєкт доцільно фінансувати за умови, що $BCR \geq 1$

Таким чином, основуєчись на результатах, які ми отримали під час розрахунків економічного ефекту від впровадження інноваційного проєкту, що полягає у впровадженні системи управління інноваціями (СУІ) на основі сучасних методів і підходів, можна визначити його ефективним та доцільним для фінансування.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства

Аналіз макросередовища ПАТ "ArcelorMittal Кривий Ріг" включає в себе оцінку впливу різних зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Розглянемо характеристику основних аспектів макросередовища за допомогою PEST-аналізу.

Таблиця 3.1

Характеристика стану макрооточення

Компонента	Чинники		Характеристика впливу на діяльність підприємства
	Стан	Тенденції розвитку	
Політична	Україна переживає політичні зміни, і стабільність політичного середовища може бути нестабільною через зміни влади та конфлікти між політичними силами.	Політична ситуація в Україні може вплинути на бізнес, і об'єктивним є прагнення до покращення умов для іноземних інвесторів.	Зміни в політиці можуть впливати на регулюючі зміни в оподаткуванні, земельних питаннях, та співробітництво з урядом.
Економічна	Економічна ситуація в Україні не завжди стабільна, інфляція та обмінний курс можуть коливатися.	Металургійна галузь може бути чутливою до змін цін на сталь і сировинні матеріали на світовому ринку.	Валютні коливання і інфляція можуть вплинути на вартість виробництва і прибуток підприємства.
Соціокультурна	Рівень безробіття та кваліфікація робочої сили важливі для металургійної галузі.	Зростаюча увага до стандартів охорони праці та соціальної відповідальності підприємств.	Підприємство повинно враховувати вимоги до умов праці, безпеки праці та стосунки з громадськістю.
Технологічна	Використання сучасних технологій та стан обладнання на заводі.	Перехід до більш автоматизованих процесів та зменшення викидів.	Інновації можуть покращити продуктивність та конкурентоспроможність підприємства.
Екологічна	Відповідність стандартам збереження навколишнього	Зростаюча увага до екологічних питань та вимоги щодо зменшення викидів.	Підприємство повинно інвестувати в зелені технології та відповідати екологічним стандартам.

	середовища і викидам.		
Правова	Дотримання всіх законів і регулятивних вимог.	Зміни в законодавстві та регулюючих органах.	Законодавчі зміни можуть вимагати адаптації бізнес-процесів.
Географічна	Геополітична ситуація в регіоні та стан відносин з сусідніми країнами.	Зміни в торговельних та логістичних можливостях.	Геополітичні фактори можуть вплинути на можливості для експорту і імпорту сировини і готової продукції.

Розглянути аналіз мікросередовища підприємства ПАТ "ArcelorMittal Кривий Ріг" нам допоможе модель М. Портера - стратегічний аналітичний інструмент для дослідження мікросередовища підприємства і визначення його конкурентних переваг і недоліків, наведений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Аналіз мікросередовища підприємства ПАТ "ArcelorMittal Кривий Ріг"

Компонента	Характеристика
Конкуренти	ArcelorMittal Кривий Ріг є одним з головних гравців на ринку виробництва сталі та залізородних продуктів в Україні.
	Основними конкурентами є інші металургійні компанії, такі як Метінвест, АрселорМіттал Іл'їчевськ, та інші.
Постачальники	Постачальниками сировини для «ArcelorMittal Кривий Ріг» є кілька гірничодобувних компаній, що видобувають залізну руду та інші сировинні матеріали.
	Співпраця з постачальниками є важливою для забезпечення постачання сировини для виробництва сталі.
Покупці	Основними клієнтами «ArcelorMittal Кривий Ріг» є будівельні компанії, автовиробники, інші промислові підприємства та експортери сталевих продукції.
	Вимоги покупців щодо якості та ціни є важливими факторами, що впливають на бізнес.
Товари та послуги-замінники	Деякі замітники для сталі і залізородних продуктів включають інші металеві матеріали, а також нові технології та матеріали, які можуть використовуватися у різних галузях.
Загрози з боку нових учасників	Входження нових учасників на ринок вимагає значних капіталовкладень і технологічних знань, що створює бар'єри для входу.
Загрози з боку заміщення продукції	Альтернативні матеріали і технології можуть представляти загрозу для сталі та залізородних продуктів, особливо у виробництві високотехнологічних виробів.
Аналіз питомих конкурентних переваг	Сильні сторони «ArcelorMittal Кривий Ріг» можуть включати в себе великі виробничі масштаби, доступ до сировини, технологічний досвід, та глобальну присутність на ринку.

Також у таблиці 3.3 ознайомимось з конкурентними перевагами підприємства «ArcelorMittal Кривий Ріг», розглянувши сильні та слабкі сторони його діяльності.

Таблиця 3.3

Сильні та слабкі сторони діяльності підприємства

Фактор	Опис
Переваги	
Масштаби виробництва	"ArcelorMittal Кривий Ріг" має великі масштаби виробництва, що дозволяє забезпечувати значну кількість сталі і руди для задоволення потреб внутрішнього і зовнішнього ринків.
Технологічна оснащеність	Підприємство вкладає значні кошти у сучасні технології та обладнання для покращення якості продукції та підвищення продуктивності.
Інфраструктура	"ArcelorMittal Кривий Ріг" має розвинену транспортну інфраструктуру, яка дозволяє ефективно доставляти продукцію на ринок і забезпечувати потреби в сировині.
Диверсифікація продукції	Підприємство виробляє широкий спектр сталевих продукцій, що дозволяє реагувати на різні ринкові попити і знижувати ризики залежності від певних секторів.
Ресурсне забезпечення	Можливість використовувати внутрішні ресурси, включаючи великі родовища залізної руди, для забезпечення сталевиробництва.
Доступ до глобальних ринків	Мережа ArcelorMittal у багатьох країнах надає підприємству доступ до глобальних ринків і можливість збільшити експорт сталі.
Недоліки	
Ринкова конкуренція	Глобальний ринок сталі конкурентний, і "ArcelorMittal Кривий Ріг" повинне конкурувати з іншими гравцями на ринку, щоб зберегти свою позицію.
Регулююче середовище	Україна має вимогливе регулююче середовище, що може впливати на діяльність підприємства і вимагати значних витрат на виконання нормативів.
Екологічні питання	Робота великого металургійного підприємства може мати негативний вплив на довкілля і здоров'я населення. Питання екологічної безпеки стали серйозною проблемою для "ArcelorMittal Кривий Ріг".
Залежність від цін на сировину	Підприємство залежить від цін на залізну руду та інші сировини, і коливання цін можуть впливати на прибутковість компанії.
Валютний ризик	Залежність від зовнішніх ринків і експорту сталі може призвести до валютного ризику в зв'язку з коливаннями обмінних курсів.
Політичний та правовий ризик	Ситуація в Україні може призвести до політичних та правових ризиків, які можуть вплинути на стабільність бізнесу.

Зазначений аналіз мікросередовища може бути корисним для розробки стратегії компанії і визначення її конкурентних переваг та слабких сторін. На його

основі можна в подальшому розробити стратегію, спрямовану на максимізацію конкурентних переваг і мінімізацію ризиків у своєму мікросередовищі.

Наступним же кроком проведемо SWOT-аналіз для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", наведений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

SWOT-матриця

Зовнішні фактори	О - можливості	Т – загрози
Внутрішні фактори	<p>1. <i>Розвиток глобальних ринків:</i> Збільшення виробництва для експорту на світові ринки.</p> <p>2. <i>Використання відновлювальної енергії:</i> Перехід до використання відновлювальних джерел енергії для зменшення впливу на довкілля.</p> <p>3. <i>Стратегічні партнерства:</i> Розвиток стратегічних партнерств із постачальниками сировини та іншими суб'єктами ланцюга виробництва.</p> <p>4. <i>Інноваційні технології:</i> Впровадження нових технологій для покращення ефективності виробництва та зменшення витрат.</p>	<p>1. <i>Світова економічна нестабільність:</i> Вплив економічних криз та коливань на попит на сталь.</p> <p>2. <i>Конкуренція на ринку:</i> Зростання конкуренції від інших виробників сталі, особливо з країн з низькими витратами виробництва.</p> <p>3. <i>Строга екологічна регуляція:</i> Збільшення обмежень та нормативів щодо викидів та екологічної відповідальності.</p> <p>4. <i>Нестабільність цін на сировину:</i> Зміни в цінах на залізну руду та інші сировини можуть впливати на вартість виробництва.</p>
S-Сильні сторони	SO – стратегії (використання можливостей)	ST – стратегії (уникнення погроз)
<p>1. <i>Великий обсяг виробництва:</i> "АрселорМіттал Кривий Ріг" є одним з найбільших виробників сталі в регіоні, що забезпечує високий обсяг виробництва.</p> <p>2. <i>Технологічний лідер:</i> Використання передових технологій та інновацій у виробництві.</p> <p>3. <i>Географічна розташованість:</i> Розташування близько до ринків споживачів і джерел сировини забезпечує</p>	<p>1. <i>Розширення на міжнародні ринки:</i> Використовувати свою силу як великого виробника для розширення експорту на нові ринки.</p> <p>2. <i>Впровадження екологічно чистих технологій:</i> Розвивати та впроваджувати технології для зменшення впливу на навколишнє середовище.</p>	<p>1. <i>Диверсифікація продукції:</i> Розширювати асортимент продукції для зменшення впливу коливань цін на конкретний вид сталі.</p> <p>2. <i>Залучення до соціальних програм:</i> Запровадження соціальних програм та ініціатив для покращення стосунків з громадськістю та вирішення екологічних питань.</p>

<p>ефективну логістику та зниження витрат. <i>4.Сильна експертиза та досвід роботи:</i> Команда професіоналів і багаторічний досвід в галузі металургії.</p>		
<p>W-Слабкі сторони</p>	<p>WO – стратегії (переборення слабкостей)</p>	<p>WT – стратегії (мінімізація слабкостей та уникнення погроз)</p>
<p><i>1.Залежність від ринкових цін:</i> Висока чутливість до коливань цін на металургійну продукцію. <i>2.Екологічні питання:</i> Звільнення виробництва великої кількості викидів, що може призвести до проблем з екологією та вимагати додаткових витрат на екологічні заходи. <i>3.Застаріла інфраструктура:</i> Необхідність інвестицій у модернізацію та підтримку інфраструктури. <i>4.Висока залежність від імпортних ресурсів:</i> Залежність від імпортних ресурсів, таких як залізна руда та вугілля.</p>	<p><i>1.Модернізація інфраструктури:</i> Інвестування в модернізацію інфраструктури для підвищення ефективності та зменшення слабкостей у виробництві. <i>2.Диверсифікація постачальників:</i> Зменшення залежності від конкретних постачальників сировини шляхом розширення партнерської бази.</p>	<p><i>1.Активна участь у лобіюванні:</i> Участь у лобіюванні для зменшення строгих екологічних обмежень. <i>2.Створення стратегічних резервів:</i> Розробка стратегічних резервів сировини для мінімізації впливу коливань цін на ринку.</p>

На основі проведеного SWOT-аналізу для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", ми визначили основні стратегічні напрямки розвитку, що спрямовані на забезпечення майбутньої прибутковості і конкурентних переваг. Ці стратегічні напрямки допоможуть підприємству визначити шляхи для розвитку, покращити свою конкурентоспроможність, а також забезпечити сталу прибутковість у змінному виробничому та економічному середовищі. Однак важливо постійно моніторити зовнішні зміни та адаптувати стратегії відповідно до нових умов.

3.2. Місія та цілі стратегічного розвитку підприємства

Задля визначення місії підприємства "АрселорМіттал Кривий Ріг" слід відповісти на ряд таких запитань:

1) Яку продукцію (товари, послуги) виробляє (чи вироблятиме) фірма? – «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з найбільших виробників сталі в Україні. Основна продукція включає в себе різноманітні види сталі, такі як прокат, лист, дріт, та інші сталеві вироби.

2) Хто є основними споживачами і яка продукція їм потрібна? – Основними споживачами сталі є будівельна і автомобільна промисловість, виробництво електроенергії, а також інші галузі, що використовують сталь для виробництва своїх продуктів.

3) Чому вони купуватимуть ваші товари (послуги)? – Клієнти будуть купувати сталь від «АрселорМіттал Кривий Ріг» через високу якість продукції, широкий асортимент виробів, надійність постачань та технічну підтримку.

4) На яких ринках (сегментах ринку) планується оперувати? – Підприємство планує оперувати на міжнародних та внутрішніх ринках сталі, спрямовуючи свою продукцію на різні галузі і регіони, які вимагають сталевих виробів.

5) Як планується задовольняти потреби потенціальних клієнтів? – Підприємство планує задовольняти потреби клієнтів шляхом постійного покращення якості продукції, інновацій в технологічному процесі та гнучкої системи постачань для відповіді на змінні потреби ринку.

6) Які існують конкурентні переваги? – Конкурентні переваги «АрселорМіттал Кривий Ріг» можуть включати в себе великі масштаби виробництва, технологічні інновації, високу якість продукції, гнучкість у виробничих процесах та широку географічну присутність на ринку.

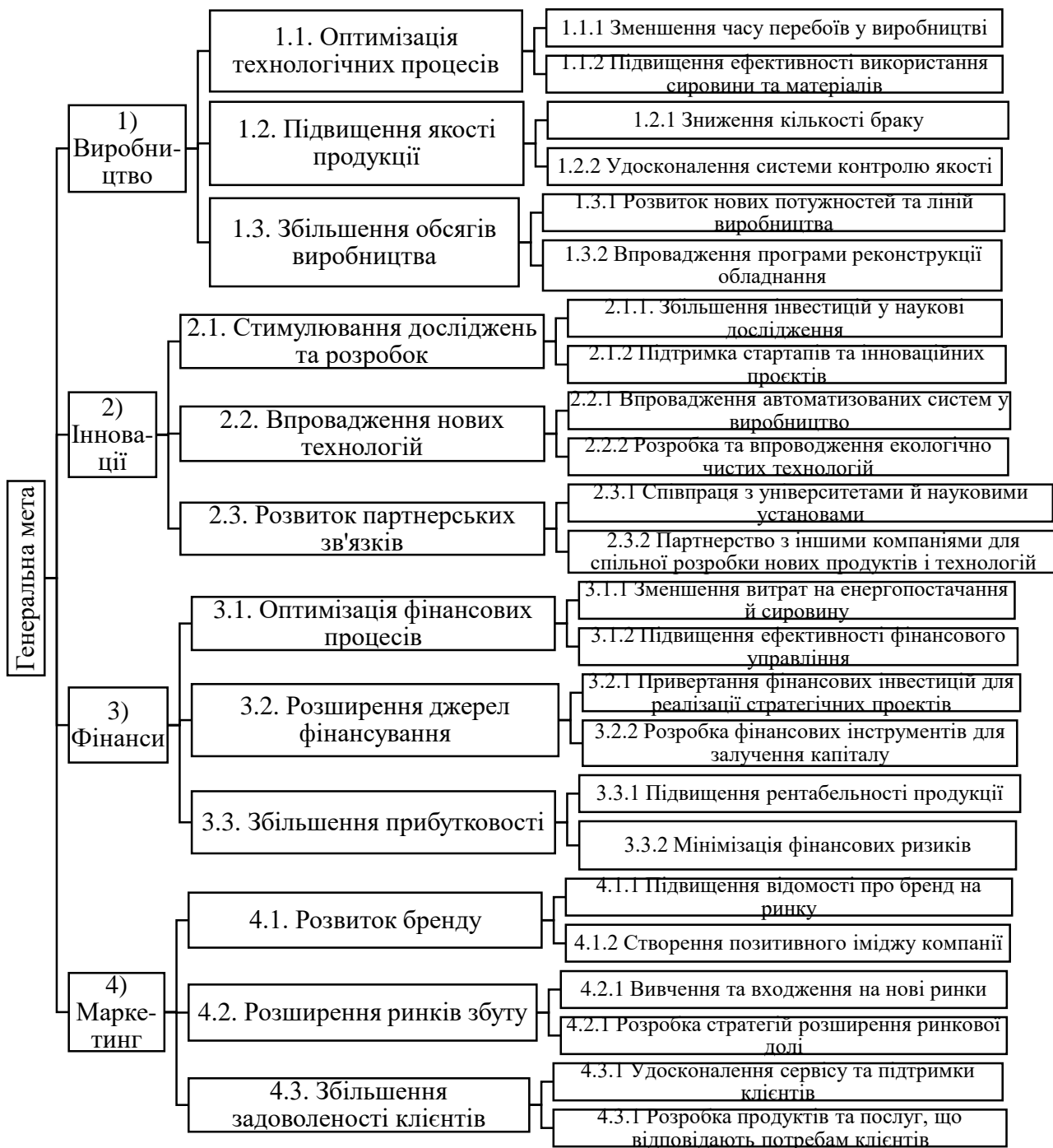
Загалом же місія підприємства "АрселорМіттал Кривий Ріг" звучить так: "Наша місія - надавати високоякісну сталь, що відповідає найвищим стандартам якості, для задоволення потреб наших клієнтів у всьому світі. Ми визначаємо

стандарти в галузі виробництва сталі, поєднуючи масштаби виробництва та технологічні інновації. Наша компанія прагне до сталого розвитку, активно займаючись екологічною відповідальністю та розвитком співпраці з різними галузями промисловості. Ми віримо в силу інновацій та гнучкості, щоб ефективно відповідати на змінні потреби ринку та залишатися лідерами у своїй галузі."

Далі встановимо цілі ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", побудувавши трирівневе дерево цілей за такими функціональними напрямками, як виробництво, інновації, фінанси та маркетинг.

Схема 3.1

Дерево цілей ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

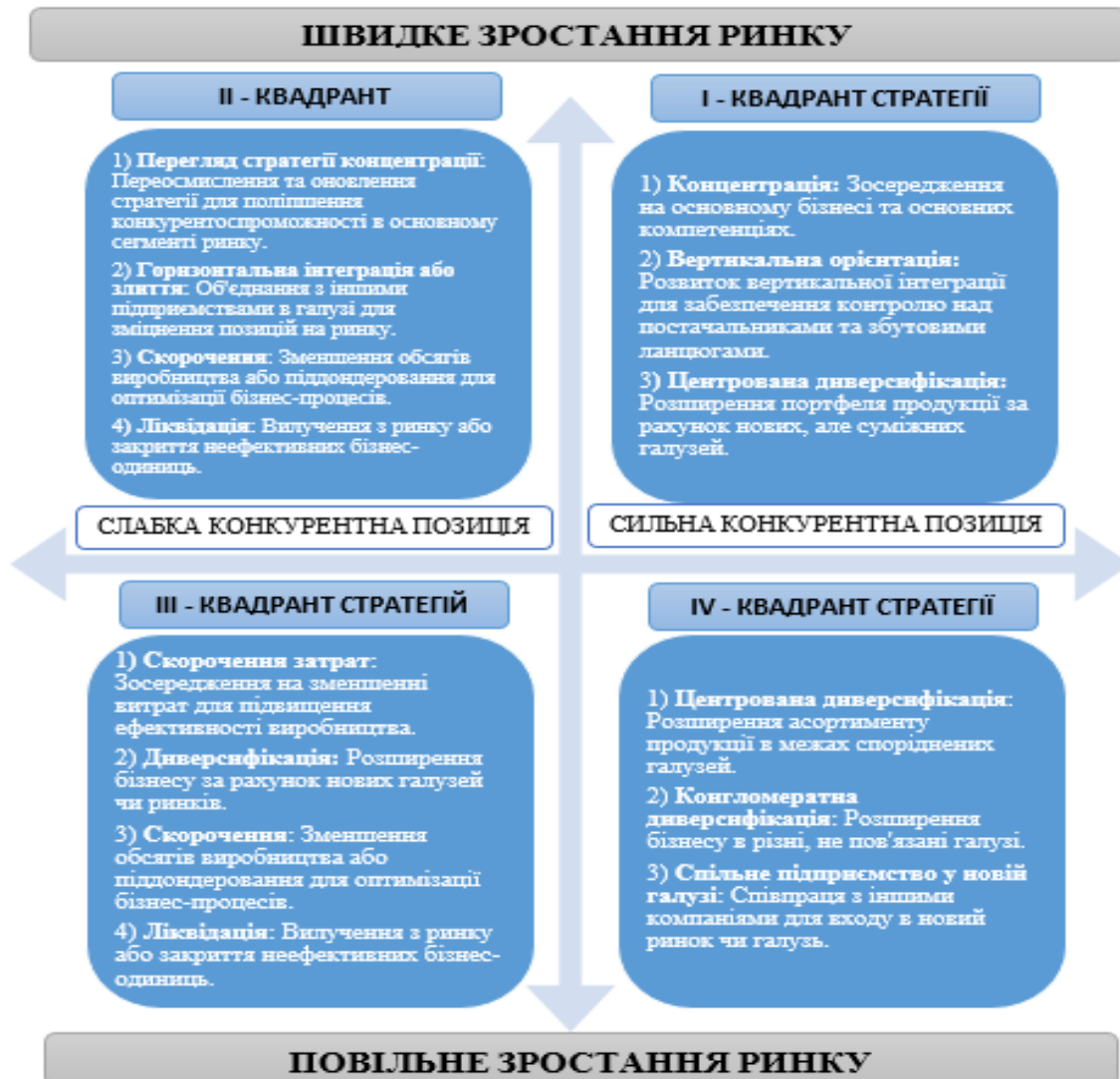


3.3. Вибір загальної стратегії розвитку ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" та методичні підходи до розробки однієї із функціональних стратегій

Аналіз зовнішнього середовища, серед якого знаходиться компанія, а також її внутрішніх ресурсів і можливостей має подвійну мету: перш за все, вона включає в себе визначення можливих стратегічних варіантів, а також формування критеріїв вибору найліпшого варіанту загальної (корпоративної) стратегії з наявних альтернатив. У контексті визначення стратегічної альтернативи, опираючись на результатах аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для вибору загальної стратегії розвитку, доцільно використовувати матрицю Томпсона та Стрікланда. Тож розглянемо таку матрицю, наведену в наступній схемі 3.2:

Схема 3.2

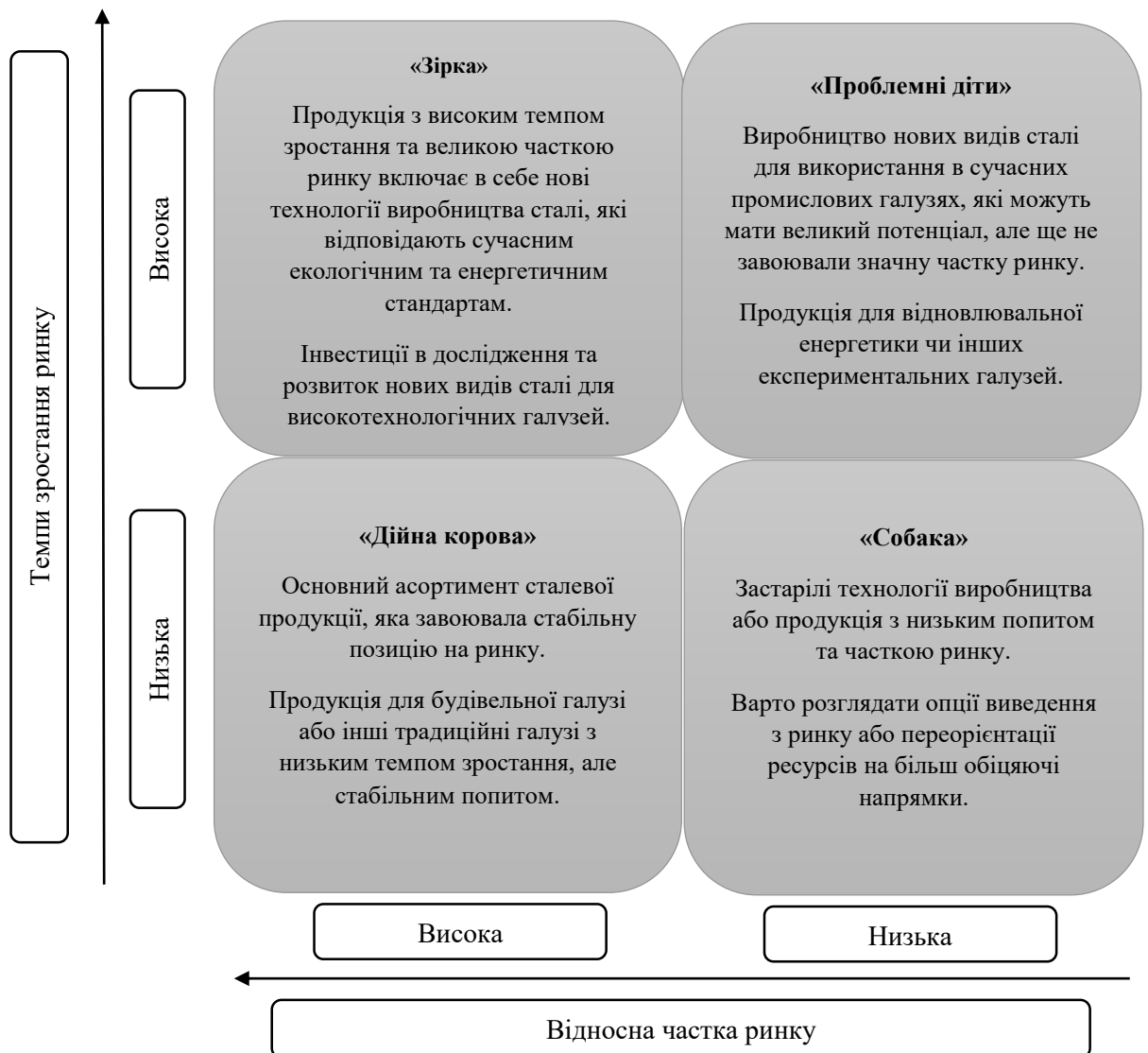
Матриця А. Томпсона і А. Стрікланда



Перед вибором стратегії доцільно також розглянути матрицю БКГ, яка застосовується для того, щоб класифікувати продукти або бізнес-одиниці компанії за двома параметрами: часткою ринку та темпами зростання ринку. Основні категорії в цій матриці - "зірка", "грошова корова", "проблемні діти" та "собака". Застосування цієї матриці до ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", яке виробляє сталеві продукти, розглянемо в наступній схемі 3.3:

Схема 3.3

Матриця БКГ



На сучасних підприємствах існують основні функції, пов'язані з фінансами, виробництвом, постачанням, маркетингом, людськими ресурсами, дослідженнями та розробками, загальним управлінням, реалізація яких здійснюється шляхом втілення тих чи інших відповідних стратегій. Тому перейдемо до розгляду функціональних стратегій, можливих для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг".

Перш за все розглянемо маркетингову стратегію за двома основними орієнтирами - ринок і продукт - та двома складовими - продуктова складова стратегія, яка більшою мірою відноситься до процесу виготовлення і створення споживчих якостей, а також товарна складова стратегія, що пов'язана з процесом збуту та реалізації, скомпоновану в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Маркетингова стратегія підприємства

	Орієнтир: Ринок	Орієнтир: Продукт
Продуктова стратегія	Розширення асортименту продукції: - Розгляд можливостей розширення лінійки виробленої продукції для задоволення різних потреб ринку. - Дослідження попиту на нові види сталі та спеціалізовані продукти.	Оптимізація виробничих процесів: - Вдосконалення ефективності виробництва для зниження витрат і поліпшення якості продукції. - Запровадження системи контролю якості на всіх етапах виробництва.
	Інновації у виробництві: - Впровадження новітніх технологій для поліпшення якості та властивостей сталі. - Запровадження екологічно чистих технологій для виробництва.	Екологічна відповідальність: - Розвиток та впровадження екологічно чистих технологій та процесів виробництва. - Активна участь в ініціативах з відновлення екологічного балансу.
Товарна стратегія	Маркетингові заходи: - Розвиток інтегрованих маркетингових кампаній для підтримки реклами та позиціонування бренду. - Залучення впливових осіб та експертів для реклами та рекомендацій.	Диференціація продукції: - Визначення особливих характеристик продукції, які роблять її унікальною на ринку. - Спрямована реклама на унікальні якості продукції.
	Глобальна експансія: - Розширення збутових каналів на міжнародному ринку. - Співпраця з глобальними партнерами та визначення	Клієнтське обслуговування: - Впровадження системи клієнтської підтримки для вирішення проблем і задоволення потреб клієнтів.

	стратегій для міжнародного позиціонування.	- Організація регулярних зустрічей з клієнтами для збору фідбеку та встановлення довгострокових відносин.
--	--	---

Наступною ми розглянемо фінансову стратегію. Стратегія фінансування є основою створення, подальшого збереження, певної зміни фінансових ресурсів, а також визначення їхнього використання, яке буде оптимальним, для досягнення цілей підприємства. Крім того, дана стратегія визначає характер і спрямованість організації фінансових відносин всередині та поза підприємством. Фінансова стратегія «АрселорМіттал Кривий Ріг» може виглядати так:

Таблиця 3.6

Фінансова стратегія підприємства

Аспект	Характеристика
Структура капіталу	Максимізація використання власних фінансових ресурсів та зменшення залученого капіталу для зниження фінансових витрат та ризиків.
Залучення фінансових ресурсів	Активне залучення інвестицій для модернізації та технологічного оновлення виробничих процесів.
	Розгляд можливостей емісії корпоративних облігацій або залучення зовнішнього капіталу для великих інвестиційних проектів.
Управління активами	Ефективне використання основних та оборотних активів для забезпечення стійкості та ефективності виробництва.
Ринкові операції	Активна участь у фінансових ринках для оптимізації управління валютним та процентним ризиком.
	Співпраця з іншими гравцями ринку для оптимізації логістики та ціноутворення.
Відносини з фінансовими інститутами	Розвивати партнерські відносини з банками та фінансовими установами для забезпечення легкості доступу до фінансових ресурсів.
Розподіл прибутку	Встановлення урівноваженої політики розподілу прибутку між розвитком підприємства, виплатою дивідендів та утворенням резервів.
Страховання	Укладання страхових угод для захисту від можливих ризиків, пов'язаних з виробничою та фінансовою діяльністю.
Інновації та сталість	Зосередження на дослідженнях та розвитку нових технологій для підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

Наступною розглянемо виробничу стратегію, яка має за мету забезпечити "АрселорМіттал Кривий Ріг" стійкий розвиток, задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності, за допомогою таблиці 3.7:

Таблиця 3.7

Виробнича стратегія підприємства

Аспект	Характеристика
Обсяги капітальних вкладень	Реалізувати програму модернізації технічного обладнання для підвищення продуктивності та зменшення на навколишнє середовище впливу.
	Здійснити інвестиції у нові технології для вдосконалення виробничих процесів.
Час переходу до випуску нової продукції	Розробити графік, за яким впроваджуватимуться новітні технології та продукти, враховуючи оптимальний баланс між швидкістю впровадження та якістю продукції.
Оцінка відносної споживчої вартості	Провести дослідження ринку та конкурентоспроможність для розробки продукції, що відповідає вимогам споживачів та має конкурентні переваги.
Цінові стратегії	Розвивати гнучку цінову політику, враховуючи різні ринкові умови та конкурентні фактори.
	Зосередитися на створенні вартості для клієнтів через ефективність виробничих процесів.
Техніко-організаційний виробничий рівень та конкурентоспроможність	Забезпечити високий технічний рівень у виробництві за допомогою сучасного обладнання та процесів.
	Активно займатися програмами підвищення конкурентоспроможності через оптимізацію ланцюга постачання та ефективне управління ресурсами.
Інноваційна здатність управлінського персоналу	Розвивати систему навчання та підтримувати творчий підхід працівників для стимулювання інновацій.
Вплив складових середовища	Здійснити аналіз взаємодії з конкурентами, партнерами та постачальниками для забезпечення оптимальних витратно-часових параметрів виробничих стратегій.
	Розробити стратегії, які дадуть змогу адаптуватися до змін, що можуть відбуватися у зовнішньому середовищі, та забезпечення стійкості у конкурентному оточенні.

Тепер перейдемо до розгляду конкурентних стратегій, що можливо застосувати для підприємства "АрселорМіттал Кривий Ріг". Основними видами є: стратегії лідерства у витратах; диференціації; концентрації.

Стратегія лідерства за витратами базується на здатності або бажанні компанії досягти нижчих витрат порівняно з конкурентами і в основному пов'язана з існуванням "ефекту досвіду". Стратегія лідерства у витратах для підприємства

"АрселорМіттал Кривий Ріг" може включати в себе кілька ключових аспектів, наведених у таблиці 3.8:

Таблиця 3.8

Стратегія лідерства підприємства

Аспект	Характеристика
Оптимізація виробничих процесів	Впровадження передових технологій та автоматизації для зниження витрат на працю та матеріали.
	Постійна оптимізація виробничих ланцюгів з метою покращення ефективності та зниження виробничих витрат.
Ефективне управління запасами	Використання точних прогнозів попиту та реалізація системи "just-in-time" для уникнення надмірних запасів.
	Перегляд і оптимізація ланцюга постачання для зниження витрат на зберігання та управління запасами.
Енергоефективність	Впровадження новітніх технологій для зменшення споживання енергії та витрат на виробництво.
	Вдосконалення процесів відновлювальної енергії та енергозбереження для зменшення загальних витрат.
Інновації та досвід	Залучення та утримання висококваліфікованого персоналу для забезпечення постійного покращення процесів та інновацій.
	Створення системи накопичення досвіду та використання його для оптимізації виробничих процесів та зниження витрат.
Партнерська та постачальницька ланка	Укладання довгострокових угод з постачальниками для забезпечення стабільних та низьких цін на сировину.
	Розробка стратегічних партнерств для обміну технологіями та ресурсами для зниження загальних виробничих витрат.
Моніторинг конкуренції та ринкової динаміки	Постійний аналіз конкурентного середовища та реагування на зміни в ефективний спосіб.
	Гнучкість у стратегії для швидкого реагування на конкурентні загрози та зміни в ринкових умовах.

Стратегія диференціації надає можливість виробництва товару, який вирізняється з-поміж товарів конкурентів, а також має властивості, що є привабливими для покупця. Для підприємства "АрселорМіттал Кривий Ріг" можна розробити таку стратегію диференціації, представлену в таблиці 3.9:

Таблиця 3.9

Стратегія диференціації підприємства

Аспект	Характеристика
Технологічні переваги	Інвестування в сучасні технології для виробництва високоякісної сталі з унікальними характеристиками.
	Впровадження ефективних технологічних процесів, які дозволяють отримувати продукцію з найменшою кількістю дефектів та відповідати найвищим стандартам якості.
Екологічність сталі	Зосередження на виробництві сталі, яка матиме на навколишнє середовище мінімальний вплив.

	Сприяння відновлювальним та екологічно чистим технологіям для виробництва сталі.
Клієнтська підтримка	Надання індивідуального підходу до клієнтів, з урахуванням їхніх унікальних потреб і вимог до сталі.
	Забезпечення послуг консультацій та підтримки, щоб клієнти могли оптимально використовувати продукцію.
Інновації та дослідження	Постійне дослідження та розвиток для впровадження новітніх технологій та виробничих методів.
	Співпраця з дослідницькими центрами та науковими установами для створення інноваційних виробів.
Брендування та маркетинг	Розвиток сильного бренду, який асоціюється із високою якістю, екологічною чистотою та технологічністю.
	Маркетингові кампанії, що акцентують унікальні характеристики сталі та переваги в порівнянні із конкурентами.
Співпраця з клієнтами та партнерами	Залучення клієнтів до процесу розробки нових продуктів для врахування їхніх потреб і побажань.
	Партнерство з іншими компаніями для створення інтегрованих рішень та розширення асортименту продукції.

Стратегія концентрації (спеціалізації) вбачає орієнтацію на потреби одного сегмента або групи покупців без прагнення охопити весь ринок. Мета – повніше задовольнити потреби обраного цільового сегмента. Стратегія концентрації (спеціалізації) для "АрселорМіттал Кривий Ріг" може базуватися на диференціації та лідерстві у витратах у межах конкретного цільового сегмента. Основні напрямки даної стратегії включають:

Таблиця 3.10

Стратегія концентрації (спеціалізації) підприємства

Аспект	Характеристика
Оптимізація виробничих процесів	Проведення аудиту технологічних процесів для підвищення ефективності виробництва та зниження витрат.
	Впровадження новітніх технологій та обладнання для підвищення технічного рівня виробництва.
Оптимізація організаційно-економічної діяльності	Підвищення ефективності управління виробничими процесами через впровадження сучасних систем управління та моніторингу.
	Здійснення організаційних змін для підвищення гнучкості підприємства в реагуванні на зміни на ринку.
Диференціація продукції	Розробка і виробництво продукції, що відповідає конкретним потребам цільового сегмента.
	Запровадження високих стандартів якості та інноваційних рішень для відзначення від конкурентів.
Ефективне управління персоналом	Вдосконалення системи управління персоналом для забезпечення високого рівня мотивації та професійного розвитку співробітників.
	Залучення кваліфікованого персоналу та його постійна підтримка через навчання та розвиток.

Стратегічне партнерство	Укладання із постачальниками сировини та іншими ключовими гравцями на ринку стратегічних партнерств для забезпечення стабільності постачань та сприяння інноваціям.
-------------------------	---

Тож, опираючись на всьому розглянутому вище, для підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг», для якого є важливою інноваційна діяльність, слід застосувати маркетингову стратегію. Для даного підприємства застосування маркетингової стратегії може бути дуже доцільним з таких причин:

- Конкурентоспроможність на ринку: Застосування маркетингової стратегії, яка буде ефективною, дозволить підприємству вирізнитися на ринку та конкурувати ефективніше з іншими гравцями у сфері металургії.
- Позичування бренду: Підприємству допоможе маркетингова стратегія позиціонувати свій бренд і створювати у споживачів позитивне враження про компанію та її продукцію.
- Залучення нових клієнтів: Маркетинг сприятиме тому, щоб залучувати нових клієнтів, які можуть бути зацікавлені у продукції або послугах "АрселорМіттал Кривий Ріг".
- Розвиток і утримання клієнтської бази: Стратегії управління взаєминами з клієнтами можуть сприяти розвитку та утриманню стабільної клієнтської бази, що є важливим для довгострокового успіху підприємства.
- Диференціація продукції: Маркетингова стратегія дає змогу виділитися серед конкурентів, підкреслюючи унікальні характеристики продукції та переваги для споживача.
- Адаптація до змін у попиті: Маркетингова стратегія надає підприємству можливість більш ефективно адаптуватися до змін у попиті на ринку та реагувати на зміни у споживчих уподобаннях швидко.
- Підтримка іміджу: Створення та утримання позитивного іміджу корпорації через маркетинг може сприяти роботі з інвесторами, залученню талановитого персоналу та покращенню стосунків із зацікавленими сторонами.

- Реклама нових продуктів та технологій: Маркетинг дозволяє ефективно рекламувати нові продукти та технології, що може сприяти розширенню асортименту та впровадженню інновацій.
- Комерціалізація інновацій: Маркетингова стратегія дозволяє ефективно виводити інноваційні продукти на ринок. Це включає розробку рекламних стратегій, розробку маркетингових компаній, вивчення потреб споживачів, визначення ЦА (цільової аудиторії).
- Створення інноваційного іміджу компанії: Ефективна маркетингова стратегія може допомогти створити інноваційний імідж компанії в очах споживачів та інвесторів. Це може підвищити привабливість компанії для споживачів, партнерів та інвесторів.
- Залучення партнерів і клієнтів: Ефективний маркетинг залучить нових клієнтів і партнерів, які цінують інновації та передові рішення. Це може розширити ринки збуту та створити нові можливості для зростання компанії.

ВИСНОВКИ

Управління інноваційною діяльністю є ключовим аспектом стратегічного розвитку будь-якого сучасного підприємства, зокрема такого великого промислового комплексу як ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг". У роботі було проаналізовано теоретичні аспекти управління інноваціями, відзначено роль інновацій у розвитку підприємства та зроблено огляд теорій і моделей управління інноваційним процесом.

Техніко-економічний аналіз ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" дозволив виявити проблеми та недоліки існуючої системи управління інноваціями, а також ідентифікувати потенційні напрями для удосконалення. Проаналізовано інструменти та методи удосконалення управління інноваційною діяльністю, а також розраховано економічний ефект від конкретного інноваційного проекту.

На основі проведеного стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, визначено місію та цілі стратегічного розвитку ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг". Обрано загальну стратегію розвитку та розроблено методичні підходи до розробки однієї із функціональних стратегій.

Для подальшого удосконалення управління інноваціями в ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" рекомендується:

- Створення інноваційної культури: Запровадження системи стимулювання та винагородження працівників за інноваційні ідеї та результати.
- Розвиток інноваційної інфраструктури: Створення спеціалізованих відділів або центрів інноваційного розвитку, які б забезпечували повноцінну підтримку інноваційних проектів на всіх їхніх етапах.
- Партнерство зі стартапами та науковими установами: Укладання стратегічних партнерських угод з невеликими інноваційними підприємствами та науковими установами для спільної розробки та впровадження нових технологій.
- Безперервний моніторинг та аналіз результатів: Введення системи безперервного моніторингу та аналізу результатів інноваційних проектів з метою оперативного виправлення недоліків та вдосконалення стратегій розвитку.

- Залучення талановитих фахівців із інноваційною спрямованістю: Найм спеціалістів, які мають досвід у сфері інновацій та здатність до творчого мислення. Такі фахівці можуть стати каталізаторами новаторських ідей та впровадження інновацій.
- Створення інноваційних платформ та лабораторій: Розроблення спеціальних просторів для співпраці та спільної роботи над інноваційними проектами. Такі платформи створюють сприятливу атмосферу для обміну ідеями та колективного творчого процесу.
- Інвестування у дослідження та розвиток: Виділення достатніх фінансових ресурсів для проведення досліджень та розробки нових технологій. Інвестиції в інноваційні проекти можуть принести значні вигоди у майбутньому.
- Створення системи мотивації та винагородження: Розробка системи стимулювання та винагородження для співробітників, що активно залучаються до інноваційної діяльності. Це може включати бонуси за успішне впровадження інноваційних рішень чи участь у розвитку нових продуктів.
- Запровадження системи навчання та розвитку компетенцій: Організація навчальних програм та тренінгів з інноваційного менеджменту для співробітників на різних рівнях управління. Розвиток компетенцій в області інновацій є важливим етапом у впровадженні інноваційної культури в підприємство.
- Стимулювання зовнішньої інноваційної активності: Активна співпраця з зовнішніми інноваційними компаніями, університетами та дослідницькими установами для обміну знаннями та технологіями.

Ці рекомендації спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та стійкості ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" на ринку, а також на забезпечення його успішного розвитку в умовах швидкої технологічної зміни та конкурентного середовища.