

Ім'я користувача:  
Олена Ткаченко

ID перевірки:  
1016265354

Дата перевірки:  
20.05.2024 15:50:45 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
20.05.2024 16:56:30 EEST

ID користувача:  
100013746

Назва документа: Кваліфікаційна\_робота\_Бердник\_В\_В\_1\_2\_3

Кількість сторінок: 58 Кількість слів: 10648 Кількість символів: 87130 Розмір файлу: 270.98 KB ID файлу: 1016055230

## 15.5% Схожість

Найбільша схожість: 7.62% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015689929)

10.1% Джерела з Інтернету

620

Сторінка 60

7.87% Джерела з Бібліотеки

42

Сторінка 62

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

2

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність, розвиток та основні поняття управління інноваціями

Управління інноваціями передбачає основні сфери діяльності організації: науково-технічну, виробничу та комерційну діяльність. Тому управлінські рішення стосуються:

- Розробки та впровадження нових продуктів і нових технологій;
- Модернізації та вдосконалення продукції або певних технологій;
- Подальшого розвитку виробництва (збуту) шляхом скорочення застарілої продукції.

Основною метою інноваційного менеджменту є розробка стратегії інноваційної діяльності. Розробка, виробництво і продаж нових продуктів визначають стратегію компанії в галузі. Отже, впровадження інноваційного менеджменту включає:

- розробку інноваційних бізнес-планів;
- нагляд і контроль за розробкою нових продуктів і технологією їх впровадження;
- здійснення єдиної інноваційної політики та координація діяльності усіх підрозділів галузі;
- забезпечення фінансовими та матеріальними ресурсами інноваційних бізнес-процесів;
- забезпечення кваліфікованим персоналом;

створення робочі групи для вирішення інноваційних проблем [10].

Отже, управління корпоративними інноваціями – це особлива організаційна управлінська діяльність, яка спрямована на досягнення вищих економічних, соціальних та екологічних результатів шляхом впровадження

інновацій у виробничу та комерційну діяльність.

Цей набір заходів становить загальні функції управління: планування, організацію, мотивацію та контроль. Склад управлінських функцій і завдань можна адаптувати до рівня керованої системи (загальна економіка, продуктивна галузь, організація, підприємство чи окремий інноваційний проєкт) і до внутрішніх і зовнішніх умов, у яких вона працює. Вважаємо, що оскільки слово «менеджмент» більше підходить для комерційних структур, то основним органом управління інноваційною діяльністю є підприємство.

Кожна загальна функція, у свою чергу, поділяється на конкретні види робіт, пов'язані з багатофункціональною діяльністю підприємства: планування впровадження інновацій, організація експлуатації нового технологічного обладнання, стимулювання інновацій тощо.

Інноваційний менеджмент вивчає моделі розвитку, економічні, організаційні, управлінські, правові, соціально-психологічні чинники, що впливають на процес науково-дослідної роботи, впровадження інновацій, найбільш ефективну організаційну форму цих процесів на підприємствах [12].

Управління інноваційною діяльністю – це сукупність економічних, стимулюючих, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретних об'єктів господарювання, з метою оптимального досягнення економічних чи інших результатів [14].

Отже, управління інноваційною діяльністю в цілому є механізмом функціонування складної системи управління, яка створює сприятливі умови для інноваційної діяльності та створює можливості для розвитку інноваційної діяльності та досягнення ефективних результатів.

Інновація – це процес розвитку, реалізації та використання потенціалу виробничих, економічних і соціальних організацій, що є основою новації. Під інновацією у вузькому сенсі зазвичай розуміють фазу впровадження інновації,

тоді як початковим моментом інновації вважається перший період розробки продукту інновації. Під новацією розуміють щось нове, пов'язане з поняттям винаходу, оскільки між застосуванням новації та її перетворенням в інновацію проходить певний проміжок часу [9].

Винахід – це нові технологічні рішення, запропоновані для конкретних проблем, які мають позитивний ефект, покращують якість продукції або підвищують продуктивність праці. Відкриття – це нові знання, правила і моделі про явища теоретичного характеру. Інновація – це комерціалізована новація. Інновація стосується будь-яких технологічних, організаційних, економічних та управлінських змін, які відрізняються від існуючої практики даної організації. Організації відрізняються за своєю сприйнятливістю до інновацій. Їх інноваційний потенціал значною мірою залежить від організаційної структури управління, професійно-кваліфікаційного складу персоналу та зовнішніх умов господарської діяльності [9].

Інновації є постійно присутнім компонентом підприємництва в ринковій економіці. Вони поєднують в собі раціональність і ірраціональність, тому що, з одного боку, зміни повинні забезпечувати матеріальний або соціальний ефект, а з іншого, інновації обумовлені талантом і неординарним мисленням.

Загалом інноваційний процес не обмежується першою появою нового продукту чи послуги на ринку або впровадженням нових технологій у його конструктивні можливості. У міру поширення нововведення вдосконалюється, стає ефективнішим, набуває невідомих раніше споживчих властивостей. Це відкриває нові сфери, ринки та нових споживачів для його застосування. Це явище називається дифузією, і з цієї причини загальний соціальний ефект інновацій є позитивним. Інновації завдяки своєму комплексному розгортанню створюють нові соціально-технічні та соціально-економічні системи, серед яких: інноваційні галузі; галузі, які поширюють нові технології та збільшують

економічні вигоди; галузі, створені в результаті розвитку нових технологій.

«Металургія – галузь традиційна і консервативна» – таке поняття існує вже багато років. Проте сучасна діяльність металургів базується на цифрових технологіях, які вже давно стали частиною виробничого процесу. Планування майбутніх інновацій вимагає аналітичної роботи та системного підходу [13].

Соціально-економічна система інновується, а ресурси використовуються більш раціонально. Інвестиції в інновації забезпечують прибутковість вище середнього по галузі, але при цьому значно зростає рівень підприємницького ризику.

Загалом позитивні соціальні ефекти інновацій такі:

- спрямовують економіку на шлях інтенсивного розвитку;
- гарантують прискорене зростання продуктивності факторів виробництва;
- сприяють перерозподілу ресурсів на перспективні соціально-економічні напрямки;
- зміцнюють позиції країни у світовій економіці та національну конкурентоспроможність [15].

Об'єкти інновацій включають: товар (вид, якість); матеріали; засоби виробництва; технічні процеси; людський фактор (розвиток особистості); соціальну сферу (зміни групової поведінки, розвиток потреб, культури, цінностей); організаційний розвиток (демократизація, управління освітою) [9].

Вплив інновацій на динаміку економічного зростання залишається незрозумілим. З одного боку, вони відкривають нові можливості для економічного зростання, а з іншого – унеможливають експансію в традиційних напрямках.

Впровадження інновацій вимагає зміни існуючих організаційних форм і методів управління. Нові товари є надійним засобом забезпечення переваги над конкурентами, встановлення вигідних цін і збільшення частки ринку. Зростання

прибутку на основі інноваційної продукції є відповіддю на скорочення норми прибутку. Таким чином, технологічні інновації безпосередньо впливають на економію коштів і збільшення прибутку, але не призведуть безпосередньо до продажів.

Складність, різноманітність і багатоаспектність інновацій вимагають ретельної розробки та раціональної класифікації. На практиці, однак, досить важко чітко розмежувати деякі типи інновацій.

Новизна інновації оцінюється за технічними параметрами та позицією на ринку.

Продуктові та технологічні інновації розрізняють за технічними параметрами. За допомогою інноваційних продуктів виходять абсолютно нові продукти, корисні для суспільства, з використанням нових матеріалів і нових деталей. Інноваційний процес включає розробку і використання нових технологій, організаційних методів і створення нових організаційних структур.

У таблиці 1.1. наведено класифікацію інновацій, яка враховує ефективність і спрямованість інноваційного процесу [10: 19; 46]. Інновації можна розділити на два види в залежності від сфери застосування: технологічні інновації та організаційні інновації. Технологічні інновації пов'язані з впровадженням більш сучасних технологій виробництва та створенням нових продуктів. Інновації в природі організацій змінюють організацію систем управління та бізнес-процесів. Щоб успішно керувати інноваційною діяльністю, менеджери повинні відрізнити фактичні інновації від незначних змін і реорганізації активів і технологій.

Системні інновації базуються на пошуку рішень, які знижують витрати та покращують технічні процеси та системи організації праці. Таке нововведення виникає внаслідок реалізації заходів, спрямованих на впровадження нової

продукції, або колективної системної роботи з вирішення організаційних проблем та управління якістю.

Таблиця 1.1

Класифікація інновацій	
Класифікаційна ознака інновацій	Класифікаційні групи інновацій
Сфера застосування	Управлінські, організаційні, соціальні, виробничі тощо
Сфера науково-дослідних розробок	Наукові, технічні, технологічні, конструкторські, виробничі, інформаційні
Темпи здійснення	Швидкі, уповільнені, наростаючі, згасаючі, рівномірні, стрибкоподібні
Ступінь інтенсивності	«Бум», рівномірна, масова, слабка
Масштаби	Трансконтинентальні, транснаціональні, регіональні, великі, середні, дрібні
Результативність	Висока, низька, стабільна
Ефективність	Економічна, соціальна, екологічна
Ступінь ринкової новизни	Інновації світового рівня, для галузі у межах країни, окремого підприємства або групи підприємств
Глибина внесених змін	Радикальні, рекомбінаційні, модифікаційні (інкрементальні)
Ступінь поширення	Поодинокі та тотальні
Місце у виробничому циклі	Сировинні, технологічні, продуктові
Охоплення очікуваної частки ринку	Локальні та стратегічні
Спосіб впровадження інновації	Систематичні та поодинокі (стихійні)

Персонал компанії був навчений впровадженню цих змін і значна кількість співробітників усіх рівнів була залучена до реалізації заходів.

Ознакою систематичної інноваційної роботи є наявність спеціальних команд на підприємстві, співпраця між відділом досліджень і розробок та іншими відділами, а також систематичне створення нових продуктів або покращення якості існуючих продуктів. На відміну від системної інновації, спонтанна інновація є поодиноким випадком специфічної підприємницької діяльності. Вони є не результатом існуючих систем, а відповіддю на нові

можливості чи загрози. В основі таких інновацій лежить певна творча модель, модифікація існуючої ідеї чи унікальна розробка, яка використовується в інших видах діяльності. Наприклад, новий продукт схожий на конкурентів, купуючи ліцензію, змінюючи технологію виробництва або системи управління у відповідь на зовнішні умови середовища, аналізуючи стадію підприємства тощо.

Інновації можуть відрізнятися залежно від змін, які вони викликають. Як уже підкреслювалося, інновації можуть стосуватися асортименту продукції, виробничих процесів і організації діяльності компанії. Важливо визначити, чим нові продукти та процеси відрізняються від попередніх продуктів та процесів. Крім того, глибина змін залежить від кількості сфер бізнесу, які вони торкаються: виробництво, логістика, розподіл, маркетинг, персонал, матеріальна база. Інновації можуть передбачати зміни функцій, завдань і методів роботи.

За глибиною змін інновації поділяються на радикальні інновації, рекомбінантні інновації та модифіковані інновації. Крім того, фундаментальні зміни характеризуються технологічними та організаційними змінами. Радикальна інновація технологічного характеру зазвичай відноситься до процесу запуску нового продукту, який згодом вимагає використання нової технології. Радикальні технологічні інновації зустрічаються відносно рідко.

Отже, врахування визначених напрямів ефективного управління інноваційною діяльністю та впровадження інновацій сприятиме розвитку підприємств.

## 1.2. Інноваційна діяльність як об'єкт інноваційного менеджменту

Під інноваційною діяльністю розуміють процес перетворення завершених результатів наукових розробок або інших науково-технічних досягнень у нові або вдосконалені продукти, що продаються на ринку, нові або вдосконалені процеси, що застосовуються в практичній діяльності, і пов'язані з ними науково-



технологічні процеси. Інноваційна діяльність починається з появи науково-технічних ідей і закінчується розповсюдженням продукції.

Суть інноваційної діяльності полягає в її спрямованості:

- управління процесом створення нових знань;
- управління творчим потенціалом людей, які створюють нові знання;
- управління розробкою та розповсюдженням (дифузисю) інновацій;
- управління соціально-психологічними аспектами інноваційної діяльності.

На рис. 1.1. представлено пояснення інноваційного циклу [40:45;46].

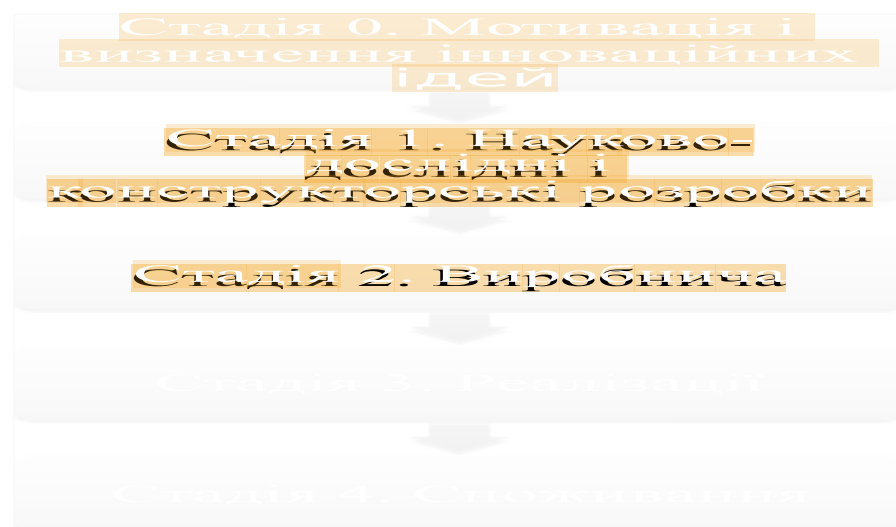


Рис. 1.1. Характеристика стадій інноваційного процесу

Інноваційна діяльність як система має такі атрибути: взаємозв'язок і взаємодія всіх елементів, часова цілісність, узгодженість і синхронізація, узгодженість із завданнями і цілями організації, адаптивність і гнучкість до змін зовнішнього середовища, автономність структури управління, функції управління, багатофункціональність, універсальність і поновлюваність.

Інноваційний процес – це цілеспрямована діяльність, яка передбачає перетворення наукових знань в інновації та їх поширення, тобто усвідомлений і

безперервний ланцюг подій, спрямованих на отримання інноватором ефекту шляхом задоволення наявних або нових потреб. Це не просто повторна поява новизни, а свідомо і планомірна діяльність для ефективного використання знань.

Інноваційний процес можна уявити по-різному. У ширшому контексті початкову фазу впровадження інноваційного процесу можна розглядати як період від визначення (усвідомлення) необхідності впровадження інновації до створення робочої версії інноваційного проекту. Проміжна фаза проходить від розробки остаточного варіанту технічної роботи та бізнес-плану інноваційного проекту до його реального впровадження на підприємстві як експериментального зразка. Заключним етапом є здійснення трансферу результатів інноваційної діяльності та подальше їх поширення в народному господарстві та інших сферах.

У спрощеному варіанті інвестиційний процес складається з наступних основних етапів:

- Народження інноваційних ідей;
- Раціональність потреби в інноваціях і змінах;
- Оцінка ефективності інноваційної діяльності;
- Розробка та технічна реалізація інноваційних ідей;
- Впровадження системних інновацій;
- Сприяння ринковим інноваціям [12;28].

Організаційно-матеріальною основою інвестиційного процесу є організаційно-виробничі, науково-дослідні та дослідно-конструкторські структури, призначені для здійснення інноваційної діяльності.

До основних видів бізнес-інновацій належать інновації продукту, інновації технологічних процесів, інновації персоналу та інновації управлінської діяльності.

Внутрішній шлях технологічних інновацій всередині організації показано в таблиці. 1.2. На основі аналізу найбільш суттєвих ознак нових технологій здійснюється попередній відбір [45;46].

Таблиця 1.2.

Внутрішньо-організаційний шлях нововведення на підприємстві	
Етапи реалізації інновації	Сутність діяльності
Актуалізація інновації	Ідентифікація проблеми, ухвалення рішення щодо доцільності змін, визнання необхідності нововведення
Одержання та аналіз інформації про інновацію	Активний пошук інформації про нововведення з різних джерел, реферування
Оцінювання варіантів і вибір нововведення	Аналіз інформації про прийнятні нововведення, вибір найкращого варіанта інновації
Ухвалення рішення про впровадження нововведення	Ухвалення і затвердження керівництвом рішення про впровадження інновації у виробництво
Впровадження	Пробне впровадження, у разі необхідності - корективи, остаточне впровадження і використання
Закріплення	Дифузія внутрішня та зовнішня

Основним критерієм є економічна вигода від нововведення для забезпечення виживання, ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.

Найважливішими показниками, що характеризують ефективність технологічного процесу, є: витрати сировини та енергії на одиницю продукції; якість готової продукції; кількість готової продукції; інтенсивність процесу; собівартість продукції; продуктивність праці.

Процес технологічних інновацій підприємств залежить від того, наскільки вони забезпечують створення комерційно життєздатних продуктів. Тому менеджери з інновацій повинні: дослідити сумісність існуючих і нових технологій з місією і стратегічними цілями компанії; визначити технічні

можливості створюваної продукції, що має або може мати високий попит у майбутньому; проводити дослідження для використання цих можливостей і розробки нових продуктів (товарів); проектувати випуск дослідних партій продукції; випробувати зразки на ринку; впроваджувати технології серійного виробництва.

Такий підхід до організації та управління інноваційними процесами всередині компанії передбачає тісну взаємодію між різними системами управління, зокрема тими, які задіяні у розробці, виробництві та продажу нових продуктів та в обслуговуванні клієнтів.

Відмінною рисою сучасного інноваційного процесу є промислове використання результатів прикладних наукових досліджень, тобто інтеграція науки і виробництва. Це створює умови для застосування досягнень науково-технічного прогресу та розвитку організацій. Водночас зміцнюється конкурентоспроможність підприємств, задовольняються нові потреби споживання та зростає попит на інновації та розвиток. Ці умови сприяли розвитку науково-технічного співробітництва та створенню сучасної інфраструктури.

Враховуючи матеріально-технологічні характеристики, ресурсне та системне забезпечення інноваційної діяльності, можна представити склад інноваційної інфраструктури за класифікацією, наведеною в таблиці. 1.3. [7;10;16].

Таблиця 1.3

## Склад і класифікація інноваційної інфраструктури

Призначення	Вид	Організаційна форма
Матеріально-технічне забезпечення інноваційної діяльності	Організаційно-господарська інфраструктура	Технопарки; технополіси; бізнес-інкубатори; наукогради; окремі інноваційні підприємства; центри з надання і інфраструктурних послуг
	Дослідно-	Наукові парки, центри, інститути,

	експериментальна інфраструктура	лабораторії; технологічні центри; науково-технологічні центри; дослідно-експериментальні полігони, центри, лабораторії, дільниці
	Проектно-конструкторська інфраструктура	Проектні інститути, фірми; проектно-конструкторські фірми, бюро, лабораторії, дільниці
Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності	Фінансово-економічна інфраструктура	Спеціалізовані державні або комунальні інноваційні по банківські фінансово-кредитні установи, фонди, фірми, банки венчурного інвестування
	Інформаційно-комунікаційна інфраструктура	Глобальні інформаційні мережі Інтернет; науково-технічні фонди; наукові бібліотеки; інформаційні бази даних; депозитарна система
	Кадрова інфраструктура	Заклади вищої і середньої освіти з підготовки фахівців відповідного профілю знань; центри, школи, училища зі спеціальної професійної підготовки; центри та навчальні заклади з підготовки та перепідготовки фахівців у сфері інноваційної діяльності
Загально-системне забезпечення інноваційної діяльності	Нормативно-правова інфраструктура	Закони України щодо інноваційної діяльності; податкове законодавство щодо інноваційних підприємств; система митного регулювання експортно-імпортних відносин у сфері інноваційної діяльності; державні та місцеві нормативні акти щодо функціонування інноваційних підприємств; юридичні та консалтингові фірми

Збільшення ринкової пропозиції інноваційної продукції ставить перед інноваційною інфраструктурою досить важливі завдання: комерціалізувати результати інноваційної діяльності, надати їм товарної форми, забезпечити вихід на ринок і сприяти успішному впровадженню, тобто реалізації.

### 1.3. Формування механізму забезпечення системи інноваційного

### менеджменту підприємства

Організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності можна визначити як сукупність взаємопов'язаних економічних відносин, принципів, методів і форм, що організують інноваційну діяльність, промислове впровадження та комерціалізацію [46].

Організаційно-економічний механізм не може існувати як замкнута система. Це відкрита та динамічна система, яка враховує вплив різних внутрішніх і зовнішніх факторів. Інноваційна діяльність підприємств також буде гальмуватися або обмежуватися різними впливами та факторами. Виходячи з цього, організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності підприємства повинен виконувати такі функції:

Розкрити потенціал усіх форм власності та господарювання, забезпечити їхню конкуренцію та співпрацю під час виходу з економічної кризи та використання свого інноваційного потенціалу на шляху до економічного зростання;

Забезпечувати баланс між ланками виробничої структури та пропорцією в інноваційному виробництві;

Підтримувати стійкі стимули для підприємців, керівників, працівників і колективів у створенні нових високоякісних технологій, форм організації виробництва, маркетингових послуг, реалізації кваліфікаційного і творчого потенціалу всіх суб'єктів відтворення;

Створення однакових соціально-економічних умов для реалізації інноваційного потенціалу кожного підприємства та суб'єкта господарювання в організації ефективних інноваційних процесів [16].

Формування механізму, здатного суттєво активізувати інноваційну життєдіяльність підприємств у сучасних умовах, є одним із першочергових наукових завдань.

Організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності підприємства, як і інші механізми, має базуватися на комплексі принципів.

Тому запропоновано сформуванню механізму інноваційної діяльності на основі принципів системності, цілісності, адаптованості, адаптивності та збалансованості [46]. Розглянемо ці принципи докладніше.

Цілісність – це орієнтація механізму на забезпечення єдності набору елементів, кожен з яких виконує свою часткову роль і є невід’ємною частиною всього механізму. Цілісність, як здатність до інтеграції, дуже важлива для вітчизняних промислових підприємств, оскільки в умовах безсистемності інноваційного розвитку існують відмінності в комплексі заходів для досягнення однієї мети – інноваційного розвитку.

Адаптованість – відповідність середовища та сильних і слабких характеристик механізму інновацій та розвитку підприємства. Дуже важливо створити цей інноваційний механізм розвитку, який враховує нагальні проблеми підприємств. У якому б важкому стані не було те чи інше підприємство, завжди можна виявити хоча б деякі аспекти його потенціалу, важливі для розвитку інновацій. Беручи це до уваги та визнаючи слабкі сторони, керівництво може створити механізм, який органічно вливається в систему.

Адаптивність – забезпечення відповідності бізнесу вимогам сучасного інформаційного бізнес-середовища, яке постійно змінюється. Практично кожна компанія стикається з необхідністю адаптації до зовнішнього середовища та прийняття гнучкої політики у відповідь на політичні та макроекономічні процеси. Якщо попередні принципи передбачали адаптацію механізму до бізнес-середовища, то зараз розглядається адаптація підприємства до зовнішнього середовища (в контексті цілей інноваційного розвитку).

Системність – передбачає формування всередині підприємства систем, що забезпечують пошук та впровадження інновацій. Ми часто зустрічаємо

твердження про те, що керівникам компаній необхідно систематично дивитися на розвиток інновацій, але варто розуміти, що систематичність – поняття дуже широке. Для цілей цього дослідження цей принцип передбачає застосування інших принципів.

Рівновага – це компенсаційне поєднання протилежних компонентів у механізмі інновацій та розвитку між собою та із зовнішнім середовищем підприємства. Наприклад, необхідно орієнтувати промислові підприємства на поєднання діяльності виробничих і маркетингових служб, забезпечуючи при цьому автономність їх роботи при виконанні завдань інноваційного розвитку; використовувати винахідливість кожного працівника, але також залучати знання інших; впроваджувати радикальні інновації, водночас прагнучи також покращити інновації.

Побудова механізму інноваційної діяльності створює необхідні передумови для того, щоб керівники всіх рівнів чітко уявляли собі майбутнє підприємства та розвивали його стратегічні можливості. При цьому можна прослідкувати взаємозв'язок і взаємодію між організаційною та економічною складовими механізму: економічна складова є перш за все цільовою, оскільки метою формування стратегічного потенціалу є досягнення визначених цілей. Організаційну частину слід розглядати як організацію, яка досягає економічних цілей.

У загальному вигляді за структурою організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності промислового підприємства можна виразити багатоступово. Ці етапи разом складають складну систему функціональних зв'язків між об'єктами, суб'єктами, засобами і методами. Його можна використовувати для досягнення загальних стратегічних цілей компанії (рис. 1.2) [14;15;16]. На першому етапі визначаються цілі інноваційної діяльності підприємства на основі аналізу поточних і перспективних планів його діяльності



та розвитку. На другому етапі оцінюється фактичний інноваційний потенціал компаній як сукупність робочих, нематеріальних, матеріальних і природних ресурсів, які з будь-яких причин беруть або не беруть участь у виробничому процесі, але мають реальну можливість брати в ньому участь.

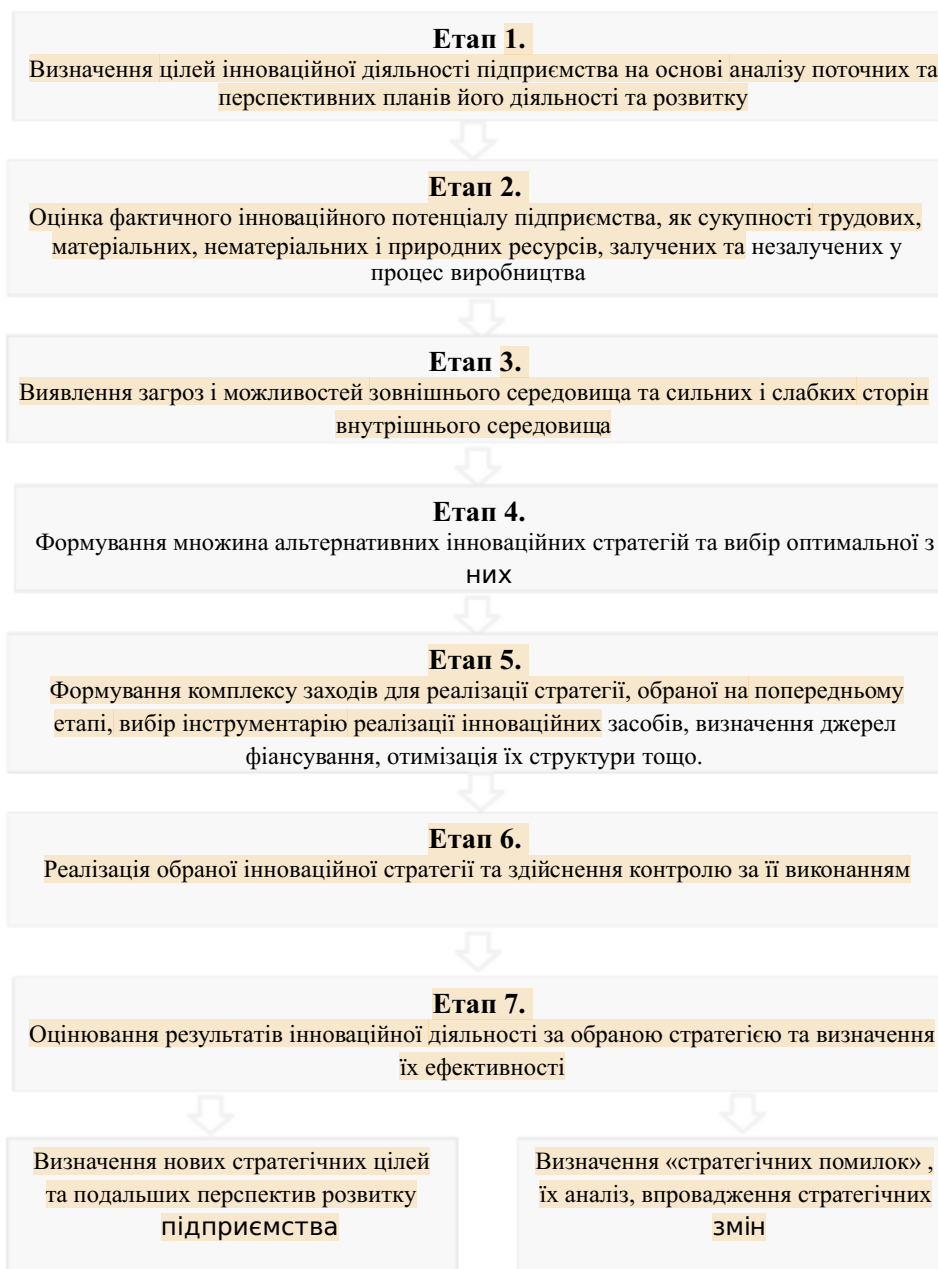


Рис. 1.2 Етапи формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності промислових підприємств  
Метою третього етапу є визначення загроз і можливостей у зовнішньому середовищі та сильних і слабких сторін у внутрішньому середовищі.

На основі проведеного аналізу на наступному етапі формується набір альтернативних інноваційних стратегій та вибирається оптимальна стратегія.

Далі відбувається формування комплексу заходів щодо реалізації стратегій попереднього етапу, а також вибір інструментів реалізації інноваційних заходів, визначення джерел фінансування та оптимізація структур.

Далі – фаза реалізації стратегії, тобто конкретне впровадження інноваційних заходів, включаючи моніторинг виконання та підведення підсумків. Якщо стратегічні цілі не досягнуті, керівники повинні виявити основні проблеми, «слабкі місця» підприємства та розробити можливі рішення для мінімізації негативних наслідків відхилень від обраних цілей, а також встановити нові стратегічні цілі або переглянути розробки з урахуванням розвитку та роз'яснення, що існуючі синтети обов'язково включають етап оцінки результатів інноваційної діяльності та визначення їх ефективності.

Відповідно до результатів дослідження різні елементи механізму розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств можна узагальнити у три основні блоки.

Перший становить теоретико-методологічну основу інноваційної діяльності, узгоджує стратегію розвитку промислового виробництва та інноваційну діяльність підприємства на основі наявного інноваційного потенціалу та оцінює сучасний стан промислового виробництва.

У другому блоці відображено елементи механізму регулювання

інноваційної діяльності, а також реформування промислових підприємств (чи виробничих процесів), як основної передумови сприйняття інноваційних процесів на підприємствах, особливо у виробничій діяльності.

Третій блок: активізація основного напрямку інноваційної діяльності. Ці три сектори разом складають систему організаційних та економічних елементів, які мають забезпечити інтеграцію інноваційного процесу один з одним та орієнтацію на розробку та впровадження інновацій.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

### 2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Метінвест Холдинг»

Метінвест Холдинг – вертикально інтегрована металургійна компанія, одна з найбільших виробників сталі в Україні та світі. Компанія працює в Україні, Казахстані та інших країнах. «Метінвест Холдинг» був заснований у 2006 році шляхом об'єднання діяльності «Індустріального Союзу Донбасу» та «Криворіжсталі» [33]. Загальна характеристика ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

Характеристика	Значення
Найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»
Юридична адреса	Південне шосе, будинок 80, офіс 1, м. Запоріжжя, Запорізька область, Україна, 69008
Код ЄДРПОУ	34093721
Статутний капітал	81 500 082.00 грн
Види діяльності	70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування 35.23 Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

Уповноважені особи	Риженков Юрій Олександрович
Кінцеві бенефіціари	Ахметов Рінат Леонідович

Джерело: побудовано на основі [33]

До групи входять гірничо-металургійні підприємства України, Європі та США, а також бізнес-мережі в усіх основних регіонах світу (рис. 2.1).

### ПІДПРИЄМТВА METINVEST

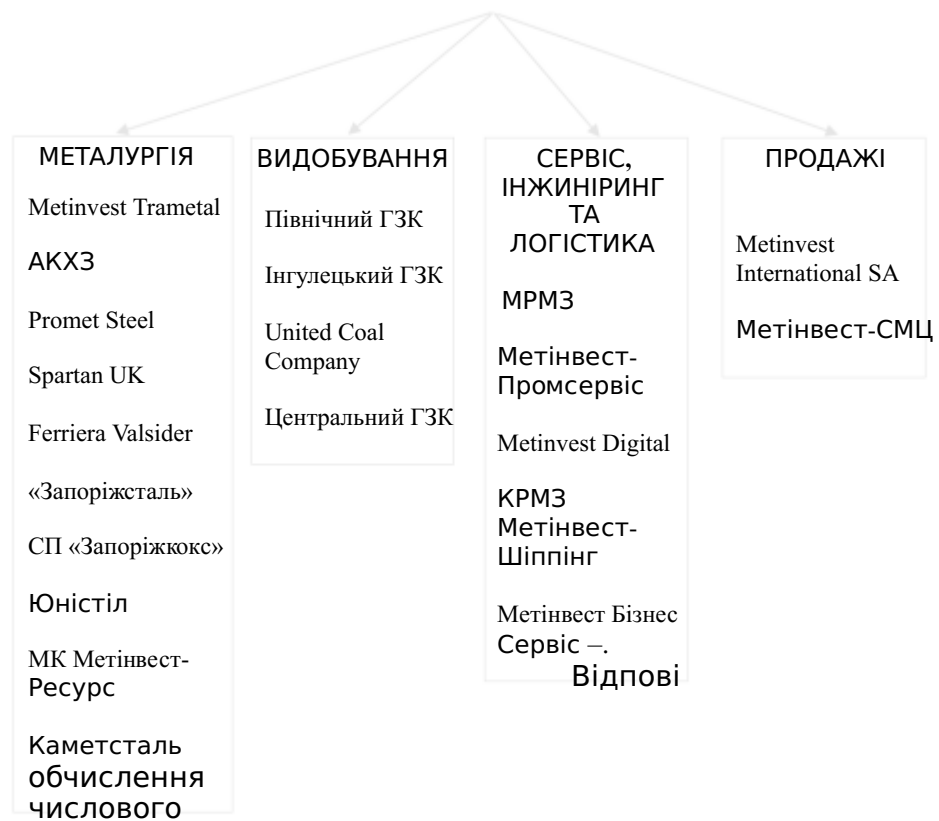


Рис. 2.1. Підприємства METINVEST [33]

Група контролює весь ланцюжок виробництва від видобутку руди і вугілля до виробництва напівфабрикатів і готової продукції. Компанія розташована поблизу основних залізничних ліній і портів, що дозволяє швидко доставляти сировину та металеві вироби по всьому світу [33].

2023 рік став роком значних викликів для Метінвесту після повномасштабного вторгнення Росії в Україну.

Таблиця 2.2

## Види продукції групи Метінвест [33]

Продукція	Види
ТОВСТОЛИСТОВИЙ ПРОКАТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Високоміцна сталь</li> <li>– Прокат конструкційний і загального призначення</li> <li>– Прокат для котлів і посудин під тиском</li> <li>– Машинобудівний прокат</li> <li>– Прокат для ТВД, офшорних конструкцій та енергетики</li> <li>– Прокат для суднобудування</li> </ul>
ТРУБИ І ПРОФІЛІ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Електрозварювальні труби та профілі</li> <li>– Гнуті профілі</li> </ul>
РУЛОННИЙ ПРОКАТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Прокат з полімерним покриттям</li> <li>– Рулони холоднокатані</li> <li>– Гарячекатані рулони</li> <li>– Рулони оцинковані</li> </ul>
ЛИСТОВИЙ ПРОКАТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Холоднокатані сталеві листи</li> <li>– Гарячекатані листи</li> <li>– Оцинковані листи</li> </ul>
СОРТОВИЙ ПРОКАТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Арматура</li> <li>– Катанка</li> <li>– Кутики металеві</li> <li>– Двотаврові балки</li> <li>– Швелери</li> <li>– Рейки та рейкові скріплення</li> <li>– Спеціальні профілі</li> <li>– Молільні кулі</li> <li>– Прокат квадратний у прутках</li> <li>– Прокат круглий в прутках</li> </ul>
СИРОВИНА ТА НАПІВФАБРИКАТИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Чавун і сляби</li> <li>– Залізорудна сировина</li> </ul>
КОКСОХІМІЧНА ТА ІНША ПРОДУКЦІЯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Коксовий горішок</li> <li>– Коксовий дріб'язок</li> <li>– Коксовий шлам</li> </ul>

– Інше

Там, де це було можливо, група адаптувала свої ланцюжки постачання та операції в Україні та за кордоном і показала свою здатність адаптуватися до мінливого середовища бізнесу. Дослідимо товарний асортимент холдингу. Види продукції Групи Метінвест наведені в таблиці 2.2.

Проаналізуємо виробничі показники Метінвесту з 2019 по 2023 роки.

Таблиця 2.3

Продукт Metinvest за 2019-2023 рр., в тисячах метричних тонн [31;33;38;49]

Показники	Роки					Зміна, 2023-2019 рр.	
	2019	2020	2021	2022	2023	тисячах метричних тонн	%
Чавун	7 928	8 475	9 709	2 743	1 765	-6163	22,26
Сталь	7 578	8 268	9 533	2 918	2 025	-5553	26,72
Напівфабрикати	3 160	3 313	3 411	1 022	832	-2328	26,33
Чавун	1 264	1 088	1 347	209	21	-1243	1,66
Сляб	1 896	2 225	1 651	166	-	-	-
Квадратна/Д заготовка	Н/Д	Н/Н	413	647	811	-	-
Готова продукція	5 595	5 859	7 233	2 777	2 291	-3304	40,94
Плоский прокат	4 677	4 835	5 978	1 731	1 100	-3577	23,52
Довгий прокат	714	794	1 089	1 018	1 191	477	166,8
Рейкова продукція	49	79	48	10	-	-	1
Трубна продукція	155	151	118	18	-	-	-
Залізорудний концентрат	29 028	30 501	31 341	10 712	11 092	-17936	38,21
Вугільний концентрат	2 961	2 883	5 542	4 959	5 455	2494	184,2
							2

За цей же період виробництво чавуну скоротилося на 6,163 млн тонн, зниження на 22,26%, виробництво сталі зменшилося на 5,553 млн тонн, напівфабрикатів – на 2,328 млн тонн або на 26,33%, готової продукції – на 3,302

млн тонн, або на 40,94%, залізорудного концентрату – на 17,936 млн. тонн, або на 38,21% (табл. 2.3). Найвищими показники виробництва були у 2021 році.

За 2019-2023 роки збільшилося виробництво вугільного концентрату на 2,494 млн. тонн, або на 84,22% (рис. 2.2)

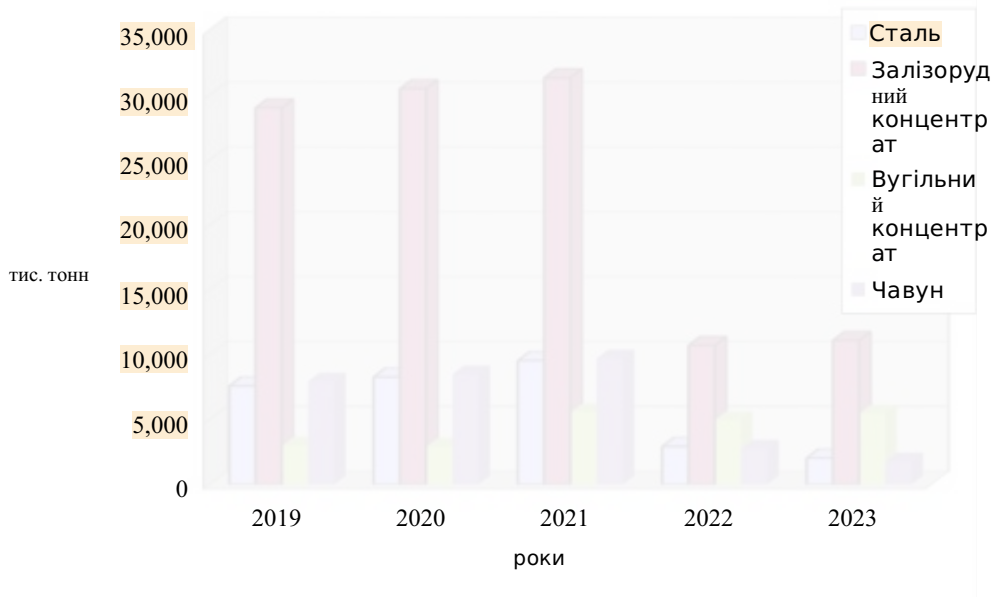


Рис. 2.2. Динаміка продукту METINVEST за 2019-2023 рр., в тисячах метричних тонн

Розвиток спеціалізованого бізнесу дозволяє скоротити витрати та підвищити якість роботи.

Проведемо аналіз фінансових показників METINVEST у період 2019-2023 рр. (табл. 2.4). Як свідчать дані табл. 2.4 Дохід ТОВ «Метінвест Холдинг» з 2019 по 2023 роки скоротився на \$3,360 млрд (68,76%), а скоригований показник EBITDA знизився на \$352 млн (70,98%).

Таблиця 2.4

**Доходи, рентабельність та інвестиції METINVEST за 2019-2023 рр., млн. USD [31;33;38;49]**



Показники	Роки					Зміна, 2023-2019 рр.	
	2019	2020	2021	2022	2023	млн. USD	%
Дохід	10757	10453	18005	8288	7 397	-3360	68,76
Скоригований показник EBITDA*	1213	2204	7044	1873	861	-352	70,98
Рентабельність EBITDA, %	11	21	39	23	12	1	109,09
Капітальні інвестиції	1055	663	1280	354	-	-	-

\*Скоригований показник EBITDA розраховується як прибуток до оподаткування, до фінансового доходу та витрат, амортизації, знецінення та переоцінки основних фондів, прибутки та збитки від курсових різниць, частки результатів асоційованих підприємств та інших витрат на діяльність, яку менеджмент вважає неосновною, плюс частка в EBITDA у спільних підприємствах.

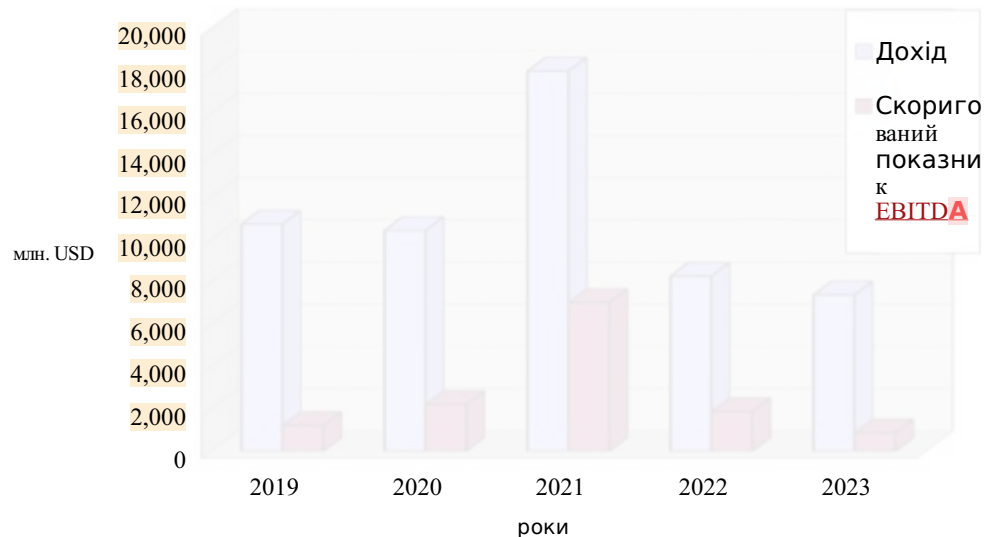


Рис. 2.3 Динаміка доходів METINVEST за 2019-2023 рр., млн. USD [31;33;38;49]

У 2021 році дохід та скоригований EBITDA досягли максимуму в 18,005 мільярдів доларів США та 7,044 мільярдів доларів США відповідно (рис. 2.3).

Показник EBITDA за цей період зріс на 9,09%. Максимального значення, що дорівнює -39%, цей показник досяг у 2021 році (рис. 2.4).

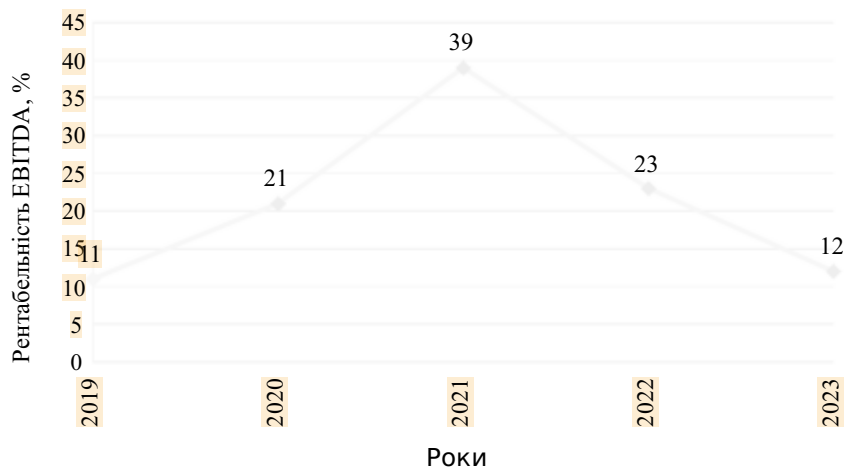


Рис. 2.4 Динаміка рентабельності EBITDA METINVEST за 2019-2023 рр., %  
[31;33;38;49]

Зменшення показника EBITDA Метінвесту було спричинене війною в країні, яка негативно вплинула на продажі, перепродаж та діяльність підприємства.

Ці фактори були частково компенсовані нижчою вартістю сировини, нижчою вартістю енергії, вищими цінами реалізації продукції та нижчими транспортними витратами.

Капітальні інвестиції групи скоротилися на 544 мільйони доларів з 2018 по 2022 роки, що на 60,58%.

Проаналізуємо активи та пасиви METINVESTу з 2019 по 2023 рік. За цей період активи METINVESTу скоротилися на \$4,704 млрд, скоротивши 66,00% (табл. 2.5). Найвище значення цього показника припало на 2021 рік, дорівнюючи 15,98 млрд доларів (рис. 2.5).

Таблиця 2.5

### Аналіз динаміки активів та зобов'язань

**METINVEST** за 2019-2023 рр., млн. USD [31;33;38;49]

Показники	Роки					Зміна, 2023-2019 рр.	
	2019	2020	2021	2022	2023	млн. USD	%
Активи	13 837	13 454	15 980	8 785	9 133	-4704	66,00
Зобов'язання	6 907	6 958	8 010	5 915	6 510	-397	94,25
Акціонерний капітал	6 930	6 496	7 970	2 870	2 623	-4307	37,84
Загальний борг	3 032	2 937	2 242	2 077	1 981	-1051	65,33
Грошові кошти та їх еквіваленти	274	826	1 166	349	646	372	235,76
Чистий борг	2 758	2 111	1 076	1 728	1 335	-1423	48,4

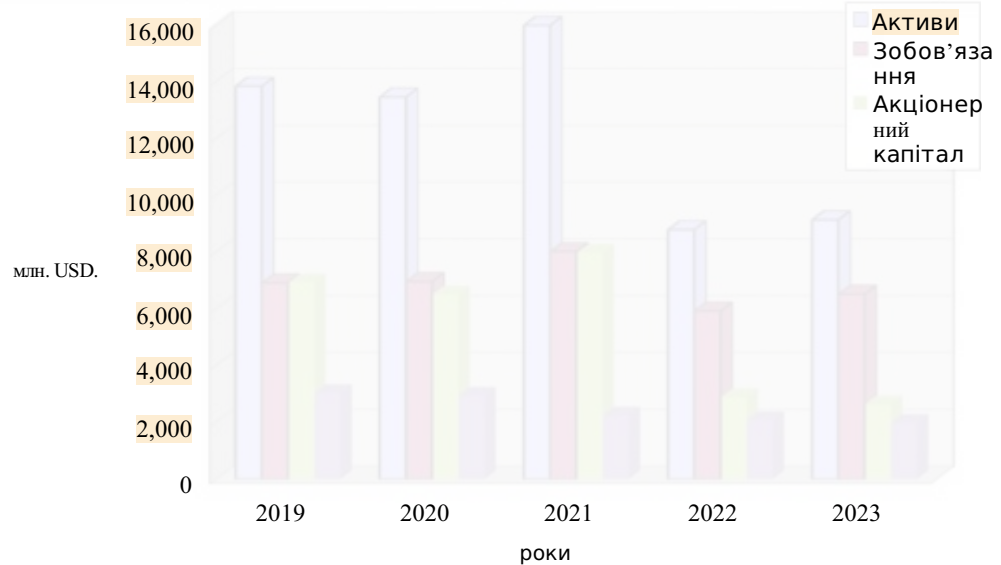


Рис. 2.5 Динаміка активів, зобов'язань, акціонерного капіталу та загального боргу METINVEST за 2019-2023 рр., млн. USD [31;33;38;49]

З 2019 по 2023 рік зобов'язання METINVESTу зросли на \$397 млн, або на 6,75%.

За цей період акціонерний капітал зменшився на 4,307 мільярда доларів США (37,84%), і в 2023 році акціонерний капітал становив 2,623 мільярда доларів США (рис. 2.5).

Загальна заборгованість МЕТІНВЕСТу з 2019 по 2023 рік скоротилася на 1051 млн доларів, тобто на 65,33%.

Грошові активи, збережені протягом цього періоду, зросли на 372 мільйонів доларів США. Показник досяг найвищого рівня у 2021 році, досягнувши 1,166 мільярда доларів.

Чистий борг холдингової компанії впав на \$1,423 млрд, або на 48,4%, з 2019 по 2023 рік.

Важливою складовою резервної міцності Метінвест є системний підхід до управління борговим портфелем, який повністю відповідає зобов'язанням холдингу за випущеними облігаціями та іншими фінансовими інструментами.

У 2023 році Метінвест продовжив цей збалансований підхід до скорочення боргу, що призвело до подальшого скорочення загальної заборгованості, зокрема за рахунок: викупу облігацій, скорочення фінансування торгівлі та оптимізації орендованих активів.

Тому за цей період Метінвест зробив вагомий внесок у національну економіку та залишається важливим гравцем у стратегічних галузях України.

Фінансовий стан Метінвесту залишається стабільним, хоча обсяги виробництва компанії нижчі за довоєнні.

Основними факторами, що сприяють розвитку бізнесу Групи Метінвест, є:

- Відновлення світової економіки після пандемії COVID-19 призвело до зростання попиту на сталь.
- Китай є найбільшим у світі споживачем залізної руди та відіграє дедалі важливішу роль на світовому ринку сталі.
- Інвестиції компанії в розвиток свого бізнесу.

Незважаючи на логістичні проблеми, холдинг успішно адаптувався до нової ситуації та розпочав самостійну діяльність за межами України, використовуючи переваги гнучкої бізнес-моделі та досвідченої команди групи.

Водночас Група Метінвест застосовує зважений підхід до управління борговим портфелем з метою скорочення заборгованості. У 2022 році холдингова компанія продовжить виконувати свої боргові зобов'язання, допомагаючи підтримувати довірчі відносини з глобальними інвесторами та зацікавленими сторонами. Це має важливі наслідки для фінансової допомоги в післявоєнній економічній відбудові України.

## **2.2. Оцінка системи менеджменту та інноваційних рішень забезпечення конкурентоспроможності холдингу**

ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» відноситься до гірничо-металургійної галузі. Ця галузь є однією з найбільших і найважливіших галузей економіки України. Вона забезпечує більшу частину валютних надходжень країни та створює робочі місця. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» має повну систему менеджменту, що включає всі необхідні компоненти (табл. 2.6).

Компанія повинна постійно вдосконалювати свої системи менеджменту продуктивності, щоб забезпечити довгострокову ефективність і конкурентоспроможність. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» вимагає особливої уваги до розвитку людського капіталу та соціальної відповідальності для забезпечення довгострокової стійкості бізнесу.

Прийняття управлінських рішень у гірничо-металургійній промисловості має такі характеристики:

Таблиця 2.6.

Складові системи менеджменту ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

Назва складової управління	Характеристика
Стратегічний менеджмент	Розробка та реалізація стратегії розвитку бізнесу, спрямованої на збільшення видобутку та експорту залізної руди, диверсифікацію ринків збуту та впровадження нових технологій.
Фінансовий менеджмент	Оптимізація фінансових потоків, управління витратами та підвищення прибутковості діяльності компанії.
Комерційний менеджмент	Розвиток продажів, підвищення конкурентоспроможності продукції компанії та задоволення потреб клієнтів.
Промисловий менеджмент	Організація видобутку та переробки залізної руди, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення безпеки праці.
Людський капітал	Розвиток персоналу, створення мотивуючого середовища та забезпечення безпеки працівників.
Соціальна відповідальність	Підтримка місцевих громад та відповідальне ставлення до навколишнього середовища.

*Джерело: побудовано на основі [33]*

Висока капіталомісткість. Виробничі потужності гірничо-металургійних підприємств є капіталомісткими. Це вимагає від компаній ефективного управління капіталом та інвестиціями [33].

Висока динамічність. Ринки гірничодобувної промисловості та металів є динамічними та швидко розвиваються. Це вимагає від компаній гнучкості та адаптації.

Більший вплив має зовнішнє середовище. Гірничо-металургійні підприємства перебувають під сильним впливом зовнішнього середовища, включаючи ціни на сировину, енергоносії та транспортні послуги, а також політики уряду [18].

Управління гірничо-металургійною промисловістю має включати наступний основний зміст:

Управління виробництвом. Цей компонент включає управління виробничим процесом, логістику, управління запасами та управління якістю [33].

Фінансовий менеджмент. Цей компонент включає управління капіталом, інвестиціями, дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також управління доходами [33].

Управління персоналом. Ця складова включає управління трудовими ресурсами, навчання та розвиток персоналу, соціальний захист працівників [33].

Екологічний менеджмент. Включає управління безпекою та охороною навколишнього середовища [18].

ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» – одна з найбільших гірничо-металургійних компаній України. Компанія має потужні виробничі потужності та людський капітал. Проте з метою забезпечення подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності компанія має впроваджувати сучасні методи управління.

Впровадження сучасних методів управління дозволить ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» стати більш ефективним і конкурентоспроможним.

Програма вдосконалення процесу прийняття інноваційних рішень ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» спрямована на вирішення таких проблем: недостатня об'єктивність і прозорість прийняття рішень; недостатнє використання сучасних методів прийняття рішень та недостатня участь працівників у процесі прийняття рішень.

У відповідь на ці проблеми план пропонує наступні заходи: створити центр прийняття рішень та обробки інформації; запровадити систему прийняття рішень на основі доказів; розробити систему оцінки ефективності процесу прийняття рішень та запровадити рішення працівників; створити систему навчання.

Центр прийняття рішень та обробки інформації відповідатиме за збір, аналіз та обробку інформації та надання рекомендацій керівництву компанії. Це допоможе компаніям приймати рішення на основі реальних даних, а не суб'єктивних оцінок.

Прийняття рішень на основі доказів означає, що рішення мають базуватися на фактичних даних, а не на суб'єктивних оцінках. Цього можна досягти шляхом використання таких методів, як аналітичне моделювання, статистичний аналіз і прогнозування.

Система оцінки ефективності рішень допоможе компанії контролювати результати рішень і вносити необхідні корективи. Це допоможе компанії підвищити ефективність прийняття рішень.

Система навчання прийняття рішень співробітників допоможе співробітникам краще зрозуміти процес прийняття рішень і приймати більш ефективні рішення.

У сучасних економічних умовах велике значення для забезпечення процесу реалізації стратегічних управлінських рішень має стимулювання виконавців. Співробітники повинні знати не тільки як і коли вони повинні виконувати завдання, але й знати про переваги ефективної роботи.

Важливу роль у виконанні рішень відіграє контроль. За допомогою контролю зі зворотним зв'язком менеджери можуть отримувати інформацію про хід виконання прийнятих рішень. Загалом роль контролю має місце на різних етапах процесу прийняття управлінських рішень. Тому контроль використовується на етапі підготовки рішення. На етапі прийняття рішення здійснюється вибір варіантів прийняття рішень за допомогою засобів керування [21;41].

На етапі впровадження використовуються поточний і підсумковий види контролю. Поточний контроль полягає в безперервній перевірці процесу



виконання рішень на відповідність організаційним заходам. Це дозволяє швидко внести необхідні коригування заходів у разі недотримання термінів або якщо фактично отримані на цьому етапі результати суттєво відрізняються від очікуваних [33].

Остаточний контроль – це процес, за допомогою якого приймається управлінське рішення, і відбувається, коли всі дії щодо виконання рішення завершено [41]. У процесі підсумкового контролю аналізуються й оцінюються результати виконання рішень, узагальнюється накопичений досвід, а отримані дані використовуються в процесі прийняття наступних управлінських рішень. Метінвест Холдинг приділяє особливу увагу результатам застосування нових методів, які раніше не застосовувалися в подібних ситуаціях. Все це сприяє підвищенню професіоналізму керівників і, в кінцевому рахунку, підвищенню ефективності управлінської праці [33].

Тому необхідно дослідити основні напрями прийняття інноваційних управлінських рішень Метінвест Холдингу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Сфери прийняття управлінських рішень у Холдинг «Метінвест»

Вид управлінського рішення	Управлінські рішення	Особа, що відповідає за результати управлінського рішення	Особа, яка контролює результати управлінського рішення
1	2	3	4
Маркетинг	1. Ціноутворення 2. Просування товарів 3. Дослідження споживачів 4. Дослідження конкурентів	Маркетинговий відділ	Директор підприємства
Логістика	1. Вибір постачальників та укладення договорів на постачання обладнання 2. Управління товарними запасами 3. Управління поставками товарів	Менеджери по закупівлям/логісти	Директор підприємства

Продовження таблиці 2.7.

1	2	3	4
Логістика	4. Вибір постачальників та укладення договорів на постачання обладнання 5. Управління товарними запасами 6. Управління поставками товарів	Менеджери по закупівлям/логістиці	Директор підприємства
Продажі	1. Підготовка обладнання до продажу 2. Продаж обладнання 3. Вибір методів контакту зі споживачами	Менеджер продажів	Директор підприємства
Фінанси та бухгалтерський облік	1. Управління прибутком підприємства 2. Ведення фінансової звітності	Економісти, бухгалтер	Директор підприємства
Управління персоналом	1. Розподілення трудових ресурсів 2. Навчання персоналу 3. Мотивування персоналу	Менеджери персоналу	Директор підприємства
Стратегічне управління	1. Розробка стратегічних планів 2. Управління ризиками 3. Антикризове управління	Заступники директора, директор	Директор підприємства
Сервісне обслуговування	1. Сервісне та технічне обслуговування обладнання	Керівник департаменту обладнання	Заступник директора

*Складено автором за даними звітності підприємства*

Реалізація програми вдосконалення інноваційних рішень дозволить ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» отримати такі економічні вигоди:

Більша оперативність у прийнятті рішень призведе до скорочення витрат і збільшення прибутку компанії.

Більша прозорість у прийнятті рішень підвищить довіру інвесторів і клієнтів до компанії.

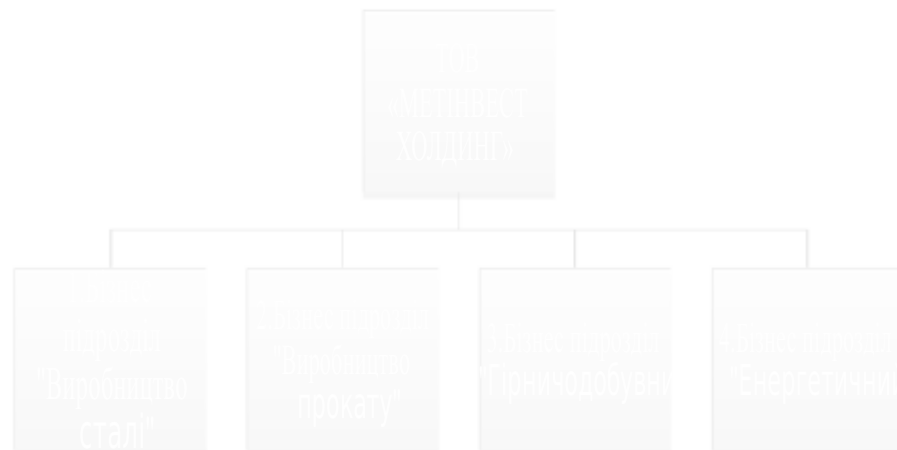
Участь співробітників у прийнятті рішень підвищить їх мотивацію та продуктивність.

ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» має налагоджений процес прийняття рішень. Виробничий процес високо механізований і автоматизований. Організаційно-управлінська структура ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» є вертикально інтегрованою, що відображає спеціалізацію підприємства на виробництві сталі, чавуну та прокату.

Вищим органом товариства є збори акціонерів. Вони обирають наглядову раду, яка є виконавчим органом товариства. Наглядова рада обирає голову правління, який виконує функції генерального директора компанії та несе відповідальність за функціонування та управління компанією.

Компанія ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» поділяється на 4 бізнес-підрозділи (рис. 2.6).

Ри



с. 2.6. Бізнес підрозділи ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»

Джерело: [33]

Кожна структурна одиниця очолюється директором і підпорядковується йому. Структура управління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»: Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Голова Правління, бізнес-підрозділи, виробництво

сталі, виробництво прокату, гірничодобувний, енергетичний, підприємства [33]. Переваги вертикально інтегрованої структури управління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»: контроль усіх етапів виробництва, від видобутку сировини до реалізації готової продукції, ефективне використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Недоліки вертикально інтегрованої структури управління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»: збільшення бюрократії, зниження гнучкості бізнесу та підвищення ризику.

Компанія використовує сучасні методи управління запасами та управління якістю. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» має ефективний процес прийняття фінансових рішень. Компанія має чітку стратегію та фінансовий план. Компанія використовує сучасні методи управління капіталом та інвестиціями. У ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» процес прийняття рішень персоналом відповідає сучасним вимогам. Компанія впроваджує сучасні методи управління трудовими ресурсами, навчання та розвитку персоналу. У ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» процес прийняття екологічних рішень відповідає міжнародним стандартам. Компанія використовує сучасні методи управління екологічною безпекою та охороною навколишнього середовища.

Поточний стан процесу прийняття рішень ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» спрямований на забезпечення стабільної роботи компанії та збереження її позицій на ринку. Основними напрямками стратегії є:

- Сконцентрувати виробництво на основних видах продукції. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» є одним з найбільших виробників гірничо-металургійної продукції в Україні. Компанія зосереджена на виробництві основних видів продукції, таких як сталь, сталевий прокат, алюміній і мідь.
- Збільшення продажів. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» прагне до збільшення продажів своєї продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. З цією

метою компанія активно проводить маркетингову діяльність і розширює мережу збуту.

- Контроль витрат. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» реалізує політику контролю за витратами, щоб забезпечити конкурентоспроможність собівартості продукції.

Запропоновані ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» стратегії прийняття інноваційних рішень спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Основними напрямками стратегії є:

Удосконалити та переглянути технічні системи, які використовуються для збору управлінських звітів і прийняття рішень.

Збільшити кількість найманих менеджерів із сучасною освітою та знаннями.

Впровадження інноваційних технологій. Це вимагає інвестицій у дослідження та розробки, а також співпраці з науково-дослідними установами.

Приймати рішення щодо розвитку управління персоналом. Для цього необхідно запровадити систему навчання та розвитку персоналу, а також систему стимулювання працівників.

Процес інноваційних прийняття рішень, запропонований для ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ», є амбітним і спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Реалізація цієї стратегії дозволить компанії досягти наступних результатів:

Встановити ефективний процес управлінської звітності, де дані допоможуть у прийнятті рішень.

Надати менеджерам різноманітні знання, включаючи знайомство з технологіями штучного інтелекту [33].

Впровадження інноваційних технологій. Це дозволить компанії стати більш продуктивною та конкурентоспроможною [46].

Приймати рішення щодо розвитку управління персоналом. Це дозволить компанії залучати та утримувати висококваліфіковані кадри [33].

З метою підвищення ефективності системи управління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» необхідно вжити наступних заходів:

Проаналізувати системи, які використовуються для збору інформації для управлінської звітності та прийняття рішень, і надати рекомендації щодо покращення.

Збільшити кількість кваліфікованих менеджерів через сучасну освіту.

Впровадити інноваційні технології у системах прийняття рішень: штучний інтелект, який використовується для збору або обробки інформації.

Розвивати прийняття рішень персоналом. Для цього необхідно запровадити систему навчання та розвитку персоналу, а також систему стимулювання працівників.

Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» стати більш ефективним і конкурентоспроможним.

### 2.3. Аналіз процесів діджиталізації управління Метінвест

Для досягнення максимальної ефективності використання нових технологій та їх швидкого впровадження в усіх галузях соціально-економічної системи ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» довелося відмовитися від колишніх принципів і повністю змінити процеси та моделі роботи. Цифрова трансформація компанії передбачає зміщення уваги в бік підвищення гнучкості її центрів обробки даних, які підтримують і видають замовлення для периферійних пристроїв. Важливим аспектом цього процесу є поступова відмова від застарілих технологій, що дорого коштує соціально-економічним системам, а культурні зміни допоможуть прискорити цифрову трансформацію.

Цифрова трансформація ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» передбачає

максимальне використання потенціалу цифрових технологій у всіх аспектах бізнес-процесів, продуктів і послуг, а також прийняття рішень. Важливо, що ТОВ ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» для успішної цифрової трансформації недостатньо лише наявності технологій. Для завершення процесу цифрової трансформації необхідні чітко визначені бізнес-цілі та наявність відповідних даних. Тому цифрова трансформація може бути успішною лише на перетині всіх трьох параметрів: сформульована бізнес-проблема, доступність даних і наявність потрібної технології [3;4;5;29].

Тому цифрова трансформація ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» передбачає повне переосмислення роботи організації та її взаємодії з оточенням. Основними каталізаторами змін є нова поведінка споживачів, яка впливає на трансформацію бізнесу. Таким чином, цифрова трансформація – це не просто послуга консалтингових фірм, а важливий процес адаптації глобального суспільства до нових умов і переваг цифрової економіки. Ця цифрова трансформація відображає не лише технічні засоби, а й відображає зміну мислення в нових умовах сучасної цифрової економіки в рамках ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ».

Розглянемо основні переваги цифрової трансформації для ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»:

1. Оптимізація процесу. Нові технології дозволяють компанії автоматизувати простіші процеси та усувати проміжні етапи в більш складних процесах.

2. Знайти нові джерела доходу. З появою нових технологій з'являються нові способи отримання прибутку, які раніше були недоступні.

3. Створити персоналізовану та привабливу інфраструктуру обслуговування. Сучасні клієнти очікують, що компанії прислухаються до їхніх повідомлень і задовольняють їхні потреби. Сучасні технології настільки

розвинені, що можуть вирішити всі ці завдання. Аналізуючи перераховані вище переваги, найбільше вони проявляються в процесі надання послуг. Це пов'язано з такими характеристиками послуг, як персоналізація, увага до взаємодії між виконавцем (надавачем) і замовником (споживачем), несуттєвість та інформаційність. Таким чином, процеси цифрової трансформації відбуваються в сфері послуг (роздрібна торгівля, консультації, послуги тощо), а також у секторах економіки, які отримують додану вартість від розвитку послуг (наприклад, у банківському секторі). Компанії та організації в сферах послуг та інших галузях економіки використовують передові технології, щоб швидко замінити традиційні процеси цифровими. Часто трансформація відбувається не через організаційний вибір, а через потребу вижити в сучасних умовах [42;43;44].

Організації, які приймають і готуються до змін і можуть адаптуватися до більш гнучких моделей роботи, мають величезний потенціал для успіху. Це пояснюється тим, що з розвитком цифрових технологій цифрова трансформація охоплює всі аспекти бізнесу та забезпечує ефективний спосіб його вдосконалення. Великі дані та розширена аналітика забезпечують точніші та швидші рішення, від профілактичного виробничого ремонту до запобігання шахрайським транзакціям. Однак ми вважаємо, що найскладнішою зміною в традиційних секторах економіки є не створення та інтеграція технологій, а фундаментальна реструктуризація бізнес-культури та організації. Ітеративний та адаптивний підхід, висока толерантність до ризику та особливості підприємницького менталітету багато в чому чужі консолідованим способам управління великими компаніями. Важко погодитися, що структуру будь-якої галузі та компанії сьогодні слід розглядати як важливу змінну, а не константу.

У цьому сенсі зміни, які відбуваються, подібні до методів аналізу витрат, які використовуються в мікроекономіці. Як відомо, у короткостроковій



перспективі прийнято розрізняти постійні витрати та змінні витрати, останні часто визначаються в літературі як «вирішальні» витрати, оскільки на них може впливати керівництво компанії. При цьому до складу собівартості входять ті витрати, які вважаються постійними. Але якщо ви працюєте багато годин, усі витрати стають змінними. Від зникнення постійних витрат керівництво отримує більше свободи дій, оскільки воно може впливати на всі без винятку пов'язані з витратами аспекти бізнесу. З іншого боку, ситуація викликає занепокоєння щодо зростання невизначеності, яка може призвести до ринкових провалів для бізнесу.

У контексті терміну «цифрова трансформація» очікується, що найбільші труднощі в традиційному бізнесі викликає «трансформація» – безперервна свідома реорганізація. Сьогодні цифрова трансформація з різною швидкістю проникає в усі сектори економіки. Слід зазначити, що наслідки цифрової трансформації в різних секторах різні. Очевидно, що високотехнологічні галузі, які спочатку є високо-оцифрованими, є найбільш вразливими до впливу цифрової трансформації. Проте немає жодних сумнівів, що цифрова трансформація вплине на кожен сектор економіки. Отже, цифрова трансформація сучасних соціально-економічних систем – це:

1. Імпульс зростання, що забезпечує розвиток цифрових бізнес-моделей: стимулювання внутрішнього та зовнішнього зростання основного бізнесу організації; визначення та створення нових цифрових бізнес-моделей, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність;

2. Інструмент підвищення ефективності на основі трансформації бізнес-моделей у цифрові технології: оптимізація бізнес-процесів на всіх рівнях та зниження витрат; раціональне використання наявних можливостей та інфраструктури, цифровізація всього ланцюжка створення вартості та модернізація ІТ-архітектури;

3. Основа для проривних інновацій, яка є основою для створення бізнес-інкубаторів і венчурного капіталу: Визначення перспективних можливостей для майбутнього зростання шляхом активного створення умов для придбання новітніх і додаткових технологій, позиціонуючи себе як довгострокового партнера [17;20;22].

Процеси управління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» мають високий рівень цифровізації та реалізуються за допомогою інтегрованої CRM системи.

При цьому ключові бізнес-процеси здійснюються на основі управління CRM-системою ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ», як показано на рисунку 2.7.



Рисунок 2.7. Ключові бізнес-процеси на основі управління CRM-системою на ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»

Джерело: розроблено автором

Тому було проаналізовано процес цифровізації процесів управління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ». Встановлено, що найважливішою сторінкою сайту ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» є домашня сторінка. Оцінка впливу використання ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» цифрових інструментів для стимулювання продажів своєї продукції, показує, що найбільший вплив на

просування продукції ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» мають цифрові інструменти, так як онлайн-сайти, контекстна реклама на сторінках Google, Facebook та Instagram.

Сторінка Youtube.com має мінімальний вплив на просування продукції ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ». З цього можна зробити висновок, що в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» всі цифрові інструменти для продажу продукції дуже ефективні та перевірені. Із зростанням рівня конкуренції на ринку та збільшенням кількості досвідчених та обізнаних споживачів стає все важче привернути їхню увагу та здивувати.

Виходячи з проведеного аналізу та дослідження діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» на ринку збуту продукції гірничо-металургійної промисловості, можна стверджувати, що керівники компанії використовують низку маркетингових методів та інструментів, таких як аналіз попиту та ринку для розробки гірничо-металургійної продукції та умов виробництва, оцінки цін конкурентів, організації збуту, реклами та підтримки збуту тощо. Також були проаналізовані процеси управління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ», які мають помітний рівень цифровізації та реалізуються за допомогою впровадження інтегрованої CRM-системи.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»**

#### **3.1. Напрями політики сталого розвитку ТОВ «Метінвест Холдинг»**

Стратегічне бачення Метінвесту – стати провідним інтегрованим виробником сталі в Європі, який можуть демонструвати стабільне зростання та прибутковість незалежно від фази економічного циклу і надавати інвесторам прибутки від інвестицій, які вищі, ніж у середньому по галузі. Стратегічне бачення компанії трансформувалося в низку ключових стратегічних цілей і віх (рис. 3.1).

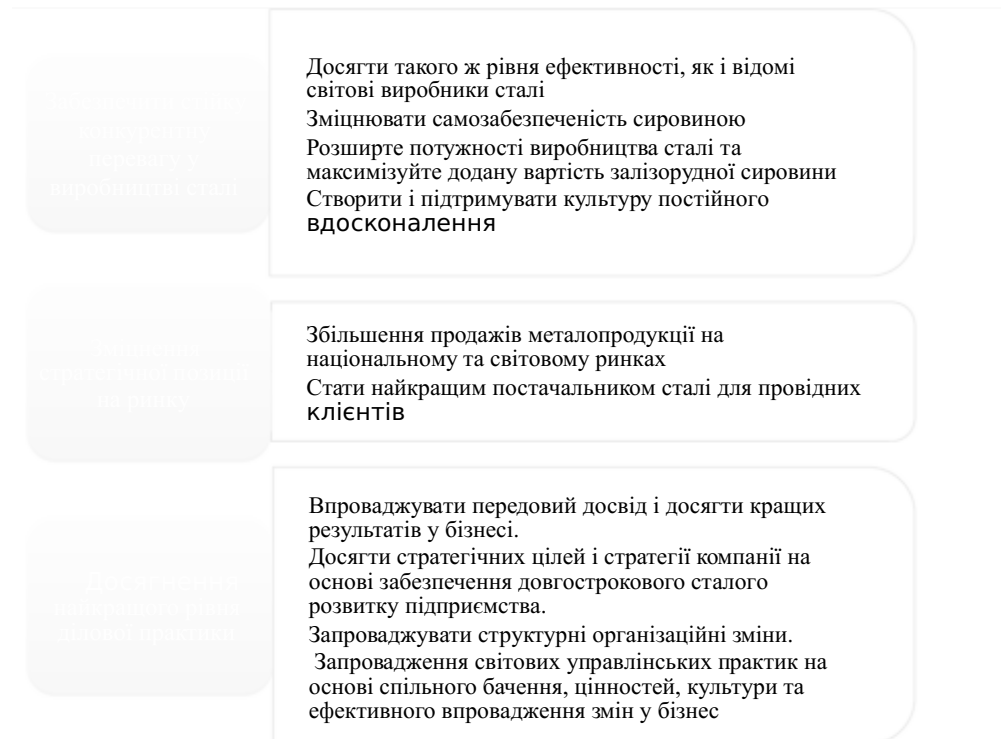


Рис. 3.1. Стратегічні цілі Метінвест [33;36]

Основними стратегічними напрямками Групи Метінвест є:

*Розвиток соціальної інфраструктури.* Метінвест інвестує у соціальну інфраструктуру в регіонах, де працює.

*Освіта.* Холдинг покращує доступність та якість освіти шляхом удосконалення матеріально-технологічної бази закладів освіти та впроваджує сучасні освітні програми.

*Охорона здоров'я.* Метінвест інвестує у проекти, спрямовані на популяризацію здорового способу життя серед жителів регіонів присутності Групи.

Культура. Холдинг підтримує різні мистецтво та інвестує у збереження культурної спадщини України.

Спорт. Метінвест пропагандує здоровий спосіб життя та інвестує в ініціативи з розвитку спорту.

*Екокультура та енергоефективність.* Метінвест розвиває та підвищує екологічну культуру людей у сфері раціонального використання природних ресурсів, охорони навколишнього середовища та безпеки.

*Активізація діяльності у місцевій громаді.* Холдинг сприяє розвитку громадських організацій та інших об'єднань громадян, діяльність яких спрямована на вирішення актуальних суспільних проблем. Також Метінвест сприяє розвитку соціальної активності серед місцевих жителів та залучає їх до розробки та реалізації соціальних проєктів.

*Розвиток бізнес-середовища.* Метінвест прагне покращувати рівень зайнятості та розвивати бізнес у регіонах, де працює. Це досягається шляхом розвитку підприємництва в регіонах, допомоги місцевим громадам у залученні інвестицій та співпраці з місцевою владою для розробки стратегій диверсифікації місцевої економіки. Група Метінвест також зобов'язується досягти розумної локалізації придбаних продуктів і послуг [33].

Метінвест прагне досягти сталого розвитку відповідно до цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй і визначити пріоритети в сферах, де можна зробити найбільший внесок.

У 2023 році повномасштабна війна суттєво вплинула на діяльність і програми Метінвесту, які сприяють досягненню Цілей сталого розвитку. Незважаючи на це, група переглянула п'ять пріоритетних цілей сталого розвитку, найбільш відповідних її бізнесу [36]:

Ціль 8 (Гідна праця та економічне зростання);

Ціль 9 (Інновації та інфраструктура);

Ціль 11 (Сталий розвиток міст і громад);

Ціль 12 (Відповідальне споживання);

Ціль 13 (Пом'якшення наслідків зміни клімату).

Метінвест також продовжує робити внесок у реалізацію інших цілей сталого розвитку. Після вторгнення Росії в Україну Метінвест працював над тим, щоб допомогти країні пережити війну.

У 2023 році Метінвест переглянув практику управління ризиками, враховуючи значні зміни, що відбулися протягом звітного періоду. Гнучке застосування методології ризик-менеджменту ще раз підтвердило її ефективність.

Для забезпечення ефективності підходу Групи в цій сфері необхідний постійний моніторинг ризиків сталого розвитку.

Для ефективною мінімізації небізнесових ризиків керівництво використовує ймовірнісні бізнес-заходи для вимірювання виникнення та впливу таких ризиків.

У рамках своїх глобальних заходів зі зниження ризиків Група продовжує оцінювати бізнес-ризик, аналізуючи чутливість прогнозу або очікуваної ЕВІТДА до різних факторів ризику. Цей підхід може адаптуватися та ефективно реагувати на мінливі ризики, пов'язані з війною.

### **3.2. Сучасні підходи щодо підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом Метінвест**

Підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом і забезпечення його раціонального використання пов'язане з якісною зміною складу ресурсів і підвищенням ефективності менеджменту. Завдання підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом полягає в покращенні використання та управління ресурсами підприємства.

Для підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом ми

надаємо модель, що дозволяє ідентифікувати проблеми, пов'язані з його використанням, а також набір управлінських рішень, покликаних забезпечити стійкість ресурсів Метінвесту.

Ресурси компанії повинні мати достатні функціональні характеристики, щоб компенсувати їх погані якості.

Важливе значення для підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства має управління основними фондами та оборотними коштами. Політика Компанії щодо управління основними засобами передбачає постійний перегляд складу наявних основних засобів та порівняння з досягнутими фінансовими показниками. У цьому випадку порівняння з попередніми роками використовується для визначення того, які політики та виробничі структури є найвигіднішими для компанії. Надалі буде визначено шляхи оптимізації складу виробничих фондів. Визначення основного напрямку оптимізації складу основних фондів підприємства вимагає відштовхуватися від кожної групи основних фондів та обладнання, що використовується в процесі управління виробництвом [1;30].

Важливою передумовою формування програми заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним інноваційним підприємства є визначення та знання поточного стану його виробничих потужностей та рекомендацій щодо використання поточних коефіцієнтів забезпеченості основними фондами. Це повний показник активної частини основних засобів і безпосередньо впливає на виробничу потужність підприємства. Тобто чим вищий рівень оборотності основних засобів, тим вищий рівень виробничої потужності підприємства.

Одним із основних показників підвищення ефективності використання основних засобів на підприємствах є збільшення обсягів виробництва. У свою чергу, виробництво наявної і постійної кількості техніки залежить: по-перше, від ефективності використання фонду робочого часу протягом змін, днів і



місяців, тобто від ступеня його використання; використовуючи тимчасову потужність обладнання, необхідно переглянути виробничу потужність, добову виробничу потужність і місячну виробничу потужність.

Тому основні напрями підвищення ефективності використання основних фондів узагальнено поділяють на три напрямки: інтенсивний, екстенсивний та інноваційний.

До основних напрямів підвищення ефективності використання основних засобів відносяться:

- 1) Механізація та автоматизація виробництва;
- 2) Переоснащення та технологічна модернізація;
- 3) Удосконалення виробничого процесу;
- 4) Зменшення тривалості виробничого операційного циклу;
- 5) Впровадження прогресивних організаційних форм та методів управління виробництвом;
- 6) Підвищення якості промислово-виробничого персоналу.

До загальних показників підвищення ефективності використання основних фондів належать:

- 1) Зменшення простоїв обладнання за рахунок своєчасного постачання сировини, матеріалів і напівфабрикатів і якісного ремонту і обслуговування обладнання;
- 2) Збільшення кількості механічних модифікацій робочого обладнання та зменшення кількості непрацюючого обладнання;
- 3) Введення додаткового обладнання [30].

Отже, можна зробити висновок, що основним критерієм ефективного використання інфраструктури є: підтримка оптимального співвідношення між кількістю пристроїв, швидкістю завантаження та обсягом замовлень споживачів на продукт.

Щодо ефективності використання ресурсів, то в рамках ключових напрямів стратегічної роботи у сфері управління корпоративним оборотним капіталом конкретними шляхами підвищення ефективності використання є: сформулювати робочі системи та стандарти на основі визначення прямих баз і постійних зв'язків з постачальниками; зниження вартості використовуваної у виробництві сировини шляхом її закупівлі за оптовими цінами або заміни на більш дешеві аналоги; процеси; використання передових маркетингових технологій для прискорення процесу реалізації продукції [1].

Тому основним критерієм оптимального використання оборотних коштів промисловим підприємством є мінімізація витрат, пов'язаних із заготівлею, транспортуванням і зберіганням сировини, матеріалів, напівфабрикатів та інших видів цінних товарів. Тільки за цих умов можливе зниження витрат і прискорення кругообігу оборотних коштів [30].

Використання та управління економічними оборотними коштами має базуватися на складі підприємства та особливостях операційних витрат. Процес управління промисловими запасами компанії був би неможливий без урахування запасів готової продукції. У зв'язку з цим рекомендується тлумачити основну мету управління запасами на виробничих підприємствах як підтримку наявних промислових запасів і рівня готової продукції, таким чином мінімізуючи загальні витрати на управління запасами підприємства.

На підприємствах для збагачення резервів витрат необхідно створити систему моніторингу витрат для відстеження відхилень між фактичним і запланованим рівнями. Основною метою створення моніторингу є вдосконалення системи економічного аналізу. Нормативний моніторинг собівартості продукції здійснюється на основі участі в цій роботі фахівців різних сфер діяльності, які аналізуватимуть і прогнозуватимуть економічні процеси. Це дозволить удосконалити методи прийняття управлінських рішень та

реалізацію методів наукового прийняття рішень, спрогнозувати найважливіші пропорції та структурні зміни собівартості продукції, виявити та усунути проблемні місця в діяльності на основі більш всебічного та комплексного розуміння.

Вирішальною передумовою підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом компанії є створення ефективної системи стимулювання трудових ресурсів. Ефективна система стимулювання високопродуктивної праці базується на ринковому механізмі стимулювання і має бути спрямована на стимулювання потенціалу працівників як основного засобу систематичного підвищення професійної кваліфікації працівників, підвищення якості працівників та максимальної реалізації потенціалу працівників.

Основні компоненти цього процесу повинні включати наступні фактори: покращити умови ціноутворення для оплати продукції; покращити спосіб розподілу колективних благ з урахуванням трудового вкладу членів команди в кінцевий результат; уніфікувати тарифні норми за різними професійними навичками, удосконалити систему тарифікації з урахуванням кваліфікаційних рівнів працівників для визначення оптимального тарифу [16].

Аналіз світового досвіду показує, що однією з сучасних форм організації оплати праці є впровадження так званих гнучких тарифів. Суть гнучкої тарифної системи полягає у визначенні діапазону ставок і заробітної плати в межах кваліфікаційного розряду або посади кожного працівника. Це дозволяє підвищити ефективність мотивації співробітників в рамках однієї категорії або посади без необхідності переходу в іншу категорію або іншу більш висококваліфіковану посаду.

Управління інноваційним потенціалом підприємства та прийняття рішень у цьому напрямку неможливі без урахування великої кількості інформації, обсяг якої зростає зі збільшенням обсягів виробництва. Водночас підвищення

ефективності управління залежить від раціональності процесу збору, обробки та передачі інформації. Наявність автоматизованих інформаційних систем істотно спрощує процес управління бізнес-потенціалом, дозволяючи оперативно збирати, систематизувати та обробляти необхідну інформацію та приймати правильні управлінські рішення. Одним із шляхів підвищення ефективності управління інформаційними ресурсами має бути використання сучасних інформаційних технологій для формування цілісної інформаційної системи. При побудові інформаційної системи на підприємстві необхідно виходити з конкретних умов управління інформацією та функціонування, щоб забезпечити об'єктивність загальної цільової діяльності підприємства.

Отже, цілісна інформаційна система повинна відповідати таким вимогам: якість інформації; своєчасність постачання; інформаційна безпека та адаптивність до змін у розумінні персоналом сучасних інформаційних систем.

Отже, існує багато шляхів підвищення ефективності підприємницької діяльності, але доцільніше сформулювати заходи підвищення ефективності підприємницької діяльності в розрізі таких економічних ресурсів, як основні засоби, оборотні кошти та трудові ресурси. Критерієм ефективного використання основних фондів підприємства має бути оптимальне співвідношення кількості наявного обладнання та його завантаженості. В іншому випадку компаніям доведеться мати справу з перевищенням витрат через утримання невикористаних потужностей або зменшення прибутку через належне задоволення попиту споживачів. Тільки створивши якісну систему менеджменту, можна підвищити ефективність використання трудових ресурсів і водночас висунути жорсткі вимоги до керівників усіх рівнів. Найбільш перспективним напрямком у цьому відношенні можна вважати застосування індивідуальних методик оцінки потенціалу окремих працівників і постійне підвищення якості працівників.

### 3.3. Удосконалення стратегії діджиталізації системи управління холдингу

Стратегії виживання для організацій і підприємств в епоху цифрової трансформації включають залучення різноманітних партнерств із незалежними третіми сторонами для створення стійких екосистем навколо цифрових платформ. Фактично, це передбачає розвиток форм мережевої взаємодії, на відміну від традиційних схем промислового співробітництва, за яких організації обмінюються послугами, а не матеріальними продуктами. Таким чином, цифрова трансформація вимагає радикального перегляду класичної бізнес-моделі ХХ століття. У цьому процесі важливо використовувати креативність та енергію людей в організації, які проходять процес цифрової трансформації. Сучасні співробітники постійно перебувають під тиском через швидку цифровізацію та шукають способи забезпечити своє майбутнє, беручи участь у прибутках організації. Розкриття їхнього потенціалу шляхом надання їм шансу експериментувати, приймати стратегічні рішення та стати справжніми підприємцями, які безпосередньо беруть участь у створенні ціннісних пропозицій для клієнтів, є ключовим підходом до цифрової трансформації соціально-економічних систем. Можна розглянути основні етапи цифрової трансформації. Хоча процес цифрової трансформації може відрізнятися для кожної соціально-економічної системи, є кілька загальних ключових етапів, які відображають суть процесу цифрової трансформації:

1. Розробити план, який враховує всі бізнес-потреби організації. На початкових етапах цифрової трансформації важливо визначити напрямки розвитку та обрати технології, які цьому допоможуть. Організація також повинна проаналізувати свої активи та визначити ті, які потребують оновлення. Під час цього етапу пріоритети проекту можуть змінитися відповідно до нових

потреб бізнесу, і можуть бути виявлені прогалини, які перешкоджають цифровій трансформації.

2. Навчати співробітників використанню нових технологій. Цей процес може бути складним, оскільки в традиційних бізнес-моделях співробітникам потрібно лише розуміти певні системи, якими вони користуються роками. Щоб цифрова трансформація була успішною, співробітники повинні бути готові до того, що для підвищення ефективності та продуктивності знадобляться зміни в робочих процесах. Для цього потрібне креативне мислення, розуміння потенціалу нових технологій і вміння використовувати їх максимально ефективно.

3. Відмова від застарілих технологій і підтримка інноваційних технологій. Організації часто витрачають значні ресурси на підтримку застарілих технологій, які більше не приносять прибутку та не підтримують цифрові процеси, необхідні ринку. Модернізація старих технологій може бути складною і дорогою. Підтримка застарілих технологій також може гальмувати зростання всієї організації. Вивчаючи ці ключові етапи, організації можуть краще зрозуміти процес цифрової трансформації та успішно його реалізувати [23;24;25].

Підтримка застарілої технології вимагає значних і цінних ресурсів, які можна було б спрямувати на більш зручну технологію для покращення обслуговування клієнтів та/або прискорення аналізу профілю. Систематизація та узагальнення поглядів на сутність і зміст цифрової трансформації в теорії та практиці дозволили сформулювати авторське розуміння сучасного феномену «цифрової трансформації», розкрити її сутність та визначити роль у розвитку економіки. По-перше, слід підкреслити, що цифрова трансформація соціально-економічних систем будь-якого рівня є складним і довгостроковим процесом із довгостроковим поверненням інвестицій. Це вимагає повного перегляду

стратегій, бізнес-моделей і процесів, нової інфраструктури, нового програмного забезпечення, оптимізованого набору послуг, ефективних механізмів впровадження, навчальних програм і постійної та надійної підтримки. По-друге, цифрова трансформація вимагає сильного та професійного лідерства, яке може стати рушійною силою масштабних змін [11;21;37].

Слід звернути увагу на *третій аспект*, а саме чітке розуміння того, які елементи соціально-економічної системи потребують трансформації. Організації в усьому світі експериментують із цифровою трансформацією та отримують переваги. Вважаємо, що цифрова трансформація є фундаментальним процесом, який змінює концепції функціонування соціально-економічних систем на всіх рівнях через цифровізацію ресурсів, впровадження та формування пулів цифрових технологій та створення мережових платформ для користувачів цих технологій для інтеграції та взаємодії моделі. Метою цифрової трансформації є досягнення стійкості та довгострокового існування в динамічному цифровому просторі. Ця трансформація є частиною глобальної тенденції економіки послуг, оскільки взаємодія цифрової частини економіки в основному досягається через обмін послугами та спільне виробництво послуг між її суб'єктами.

Підприємства Метінвест використовують це визначення для трансформації своїх бізнес-моделей, процесів, організаційного та культурного середовища та інших елементів соціально-економічної системи на основі потенціалу цифрових технологій. Мета полягає в тому, щоб революціонізувати споживчу цінність і доступність створених продуктів і послуг.

Припускаємо, що поняття «цифрова трансформація» та «цифрування» часто ототожнюють. У майбутньому цифровізації ми розуміємо соціальні та економічні процеси, які передують і становлять основу цифрової трансформації. Суть цього полягає в тому, щоб перебудувати та трансформувати спілкування

навколо всього, використовуючи конвеєр цифрових технологій (створення так званих цифрових взаємодій) [37;39].

Підсумовуючи аналіз, зазначимо, що цифрова гонка в сучасній економіці в розпалі. Як наслідок, цифрова трансформація бізнесу та суспільства немінуча і лише питання часу. У результаті економічні структури, які першими візьмуться за цифрову трансформацію, незабаром отримають незаперечну конкурентну перевагу. Такими загальними положеннями можуть бути висновки, зроблені з проведених у цій роботі досліджень. Основою ефективного управління людськими ресурсами повинні бути основні цінності компанії (рис. 3.2):



Рис. 3.2. Основні цінності Метінвест

*Джерело: розроблено автором*

Реалізація стратегії персоналізації в компанії повинна базуватися на певних положеннях, дотримання яких буде умовою створення успішної системи управління знаннями в організації.

Крім того, підприємствам також варто розглянути перспективи оптимізації автоматизованих інформаційно-аналітичних систем управління бізнесом. Варто спочатку детально розглянути поточний стан системи ІСУП ТОВ «Метінвест».



Це допоможе виявити сильні та слабкі сторони, звернувши особливу увагу на скарги користувачів щодо тимчасових помилок у системі.

У свою чергу, це допоможе автоматизувати ручні процеси, щоб знизити ризик помилок і прискорити не тільки обробку даних, але й процеси обміну знаннями. Крім того, значною перевагою цього процесу буде підвищення рівня безпеки даних, запобігання можливим втратам через системні помилки та можливий злом бази даних хакерами.

Однак, оскільки системи ІСУП є багаторівневими та великими, ключами до успішного керування та використання ІСУП залишаються постійний аналіз і безперервна оптимізація.

Рекомендується впровадити новітні інструменти, такі як Digital Data (цифрові дані), Digital Customer Access (цифровий доступ для клієнтів), Automation (автоматизація процесів), Networking (мережа).

Усе це використовується в елементах систем управління бізнесом, а саме в технологіях управління, системах зв'язку з клієнтами та інформаційної підтримки. Оскільки ТОВ «Метінвест» використовує технологію CRM для управління бізнес-процесами, ці інструменти допоможуть компанії оцифруватись.

Розглянемо детальніше запропонований пакет програм для оптимізації процесів (рис. 3.2).

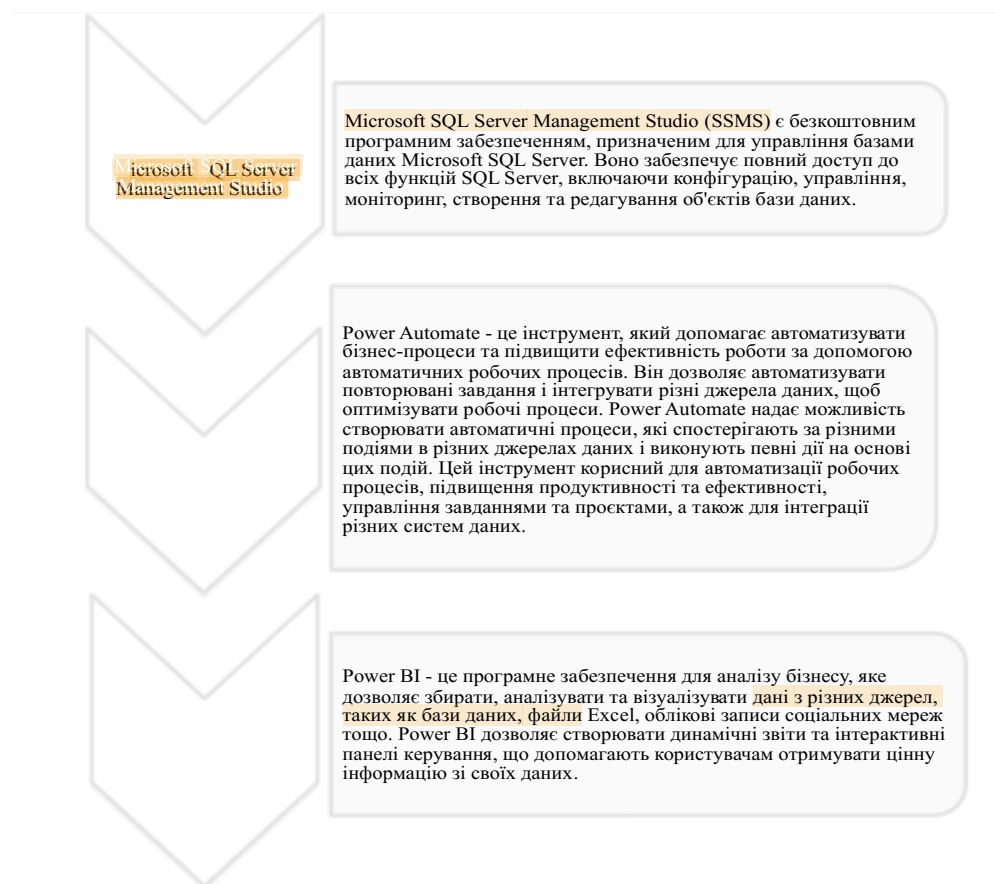


Рис. 3.2. Оптимізований пакет програм

Цифрова економіка – це багатообіцяюча реальність, яка являє собою складну інтегровану систему гнучких технологій і комунікацій, розумне суспільство, яке забезпечує вирішення актуальних економічних проблем, до яких прагнуть сучасні суспільства. Основними характеристиками цифрової економіки є постійний розвиток і зміни, більша гнучкість, адитивність, обмін інформацією та робота в режимі реального часу, а також «розумне» цифрове суспільство, засноване на самонавчанні. Досягти такого стану соціально-економічної системи можна лише шляхом цифрової трансформації. Основними рушійними силами сучасної цифрової трансформації є нові продукти та

послуги, новітні інформаційні та управлінські технології, інноваційні бізнес-моделі та промислові цифрові платформи. У той же час, цифрова трансформація нерозривно пов'язана з глобальною тенденцією економіки послуг, з одного боку, вона служить технічною основою, а з іншого – породила новий підрозділ у сфері послуг: розвиток цифрових сервісів у більш швидкому темпі.

У сфері науки, нові явища, такі як цифрова трансформація, здається, мають глибокі та все ще актуальні наукові розробки в різних галузях знань. Це створює подальший конкурентоспроможний потенціал і можливості країни для розробки та впровадження унікальних моделей цифрової трансформації. Дослідження тенденцій, факторів та умов входження національних соціально-економічних систем у «цифрову гонку» показує, що вплив триваючого розвитку мегатренду глобальної цифрової трансформації на суспільство далеко не очевидний. Це вимагає використання відповідних методів та інструментів для виявлення та управління ризиками та загрозами цифрової трансформації соціально-економічних систем з метою повного досягнення позитивних ефектів, очікуваних від цифрової економіки [26;35].

Тому цифрова трансформація є унікальним інструментом цифрової революції. За умови його своєчасного та правильного використання соціально-економічна система країни зможе відновити втрачені лідерські позиції в новій цифровій економіці. Для цього процес цифрової трансформації, започаткований національною соціально-економічною системою, має передусім мати науково-методичне підґрунтя.



22	<a href="https://z.texty.org.ua/buyer/323494">https://z.texty.org.ua/buyer/323494</a>	39 джерел	0.24%
23	<a href="https://dspace.chnpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9164/1/%d0%86%d0%bd%d1%82%d0%b5%d1%80%d0%bd%82">https://dspace.chnpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9164/1/%d0%86%d0%bd%d1%82%d0%b5%d1%80%d0%bd%82</a>	2 джерела	0.24%
24	<a href="https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/UNDP-DFAUkraineUA_v08.pdf">https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/UNDP-DFAUkraineUA_v08.pdf</a>		0.23%
25	<a href="https://nomis.com.ua/41708350-tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-trans-star-lodzhistik">https://nomis.com.ua/41708350-tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-trans-star-lodzhistik</a>	3 джерела	0.23%
26	<a href="https://clarity-project.info/edr/42842660">https://clarity-project.info/edr/42842660</a>	29 джерел	0.21%
27	<a href="https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19156/1/598-600.pdf">https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19156/1/598-600.pdf</a>	4 джерела	0.21%
28	<a href="https://z.texty.org.ua/buyer/2231">https://z.texty.org.ua/buyer/2231</a>		0.2%
29	<a href="http://tulchyn-rada.org.ua/data/laws/doc2016-1-28-7.pdf">http://tulchyn-rada.org.ua/data/laws/doc2016-1-28-7.pdf</a>	30 джерел	0.19%
30	<a href="https://financesonline.com/20-best-sql-editor-tools">https://financesonline.com/20-best-sql-editor-tools</a>	29 джерел	0.15%
32	<a href="https://vkursi.pro/card/tov-khsm-2016-40689483">https://vkursi.pro/card/tov-khsm-2016-40689483</a>	2 джерела	0.13%
34	<a href="https://vkursi.pro/card/pryvatne-pidpriemstvo-okko-servis-44838860">https://vkursi.pro/card/pryvatne-pidpriemstvo-okko-servis-44838860</a>	2 джерела	0.11%
35	<a href="http://vdu-nuczu.net/images/Zbrnik_NUCZU_2019_110.pdf">http://vdu-nuczu.net/images/Zbrnik_NUCZU_2019_110.pdf</a>	4 джерела	0.1%
36	<a href="https://vgolos.info/top-25-ukra-ns-kih-brend">https://vgolos.info/top-25-ukra-ns-kih-brend</a>	9 джерел	0.1%
38	<a href="https://pdfslide.tips/documents/-3410-.html">https://pdfslide.tips/documents/-3410-.html</a>	31 джерело	0.09%
39	<a href="https://kuk.edu.ua/wp-content/uploads/2022/06/konfer_2022_part2.pdf">https://kuk.edu.ua/wp-content/uploads/2022/06/konfer_2022_part2.pdf</a>	6 джерел	0.09%
40	<a href="http://bati.ber.te.ua/Doc/Conference/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BC%D1%96%D...">http://bati.ber.te.ua/Doc/Conference/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BC%D1%96%D...</a>		0.09%
41	<a href="https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/42600/1/%d0%b4%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc%20%d0%92%d0%be%d0%...">https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/42600/1/%d0%b4%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc%20%d0%92%d0%be%d0%...</a>		0.09%
42	<a href="https://science.uipa.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/dissertation-Yukhman.pdf">https://science.uipa.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/dissertation-Yukhman.pdf</a>		0.09%
43	<a href="https://www.sspu.edu.ua/images/2021/docs/dis/disertaciya_omelyanenkoom_cc833.pdf">https://www.sspu.edu.ua/images/2021/docs/dis/disertaciya_omelyanenkoom_cc833.pdf</a>	2 джерела	0.09%
44	<a href="https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/edb2971e-d236-4f92-b38c-db315814590b/content">https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/edb2971e-d236-4f92-b38c-db315814590b/content</a>	17 джерел	0.08%
45	<a href="https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/45404">https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/45404</a>	4 джерела	0.08%
46	<a href="https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2505/%d0%9a%d0%be%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d0%b5%d0%b2%...">https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2505/%d0%9a%d0%be%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d0%b5%d0%b2%...</a>		0.08%

47	<a href="http://www.kagarlyk-rda.gov.ua/index.php/2011-09-13-17-29-52?start=285">http://www.kagarlyk-rda.gov.ua/index.php/2011-09-13-17-29-52?start=285</a>	7 джерел	0.08%
48	<a href="https://ua-referat.com/?red=9003">https://ua-referat.com/?red=9003</a>	2 джерела	0.08%
49	<a href="https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/15947/1/%D0%A1%D1%83%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%...">https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/15947/1/%D0%A1%D1%83%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%...</a>		0.08%
50	<a href="https://dspace.udpu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/14459/%d0%9a%d0%b0%d0%b7%d0%b0%d0%ba%2">https://dspace.udpu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/14459/%d0%9a%d0%b0%d0%b7%d0%b0%d0%ba%2</a>	2 джерела	0.08%
51	<a href="https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91838">https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91838</a>		0.08%
52	<a href="https://ki.sumdu.edu.ua/files/conf/14.pdf">https://ki.sumdu.edu.ua/files/conf/14.pdf</a>		0.08%
53	<a href="https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23404/1/Monograf_Zelinska_27.11.23%20%281%29.pdf">https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23404/1/Monograf_Zelinska_27.11.23%20%281%29.pdf</a>		0.08%
54	<a href="https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/166565/ITTP2024%28Dnipro%29.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1">https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/166565/ITTP2024%28Dnipro%29.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1</a>		0.08%
55	<a href="https://ela.kpi.ua/handle/123456789/28791">https://ela.kpi.ua/handle/123456789/28791</a>		0.08%
56	<a href="https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/f1e7210d-5d24-43ff-ba47-4f0a65419539/content">https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/f1e7210d-5d24-43ff-ba47-4f0a65419539/content</a>		0.08%
57	<a href="http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/37572/1/Book_2018_Samoilenko_Orhanizatsiia_ta_upravlinnia.pdf">http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/37572/1/Book_2018_Samoilenko_Orhanizatsiia_ta_upravlinnia.pdf</a>		0.08%
58	<a href="http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/17836/2/%d0%97%d0%91%d0%86%d0%a0%d0%9a%d0%90_%c">http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/17836/2/%d0%97%d0%91%d0%86%d0%a0%d0%9a%d0%90_%c</a>	6 джерел	0.08%

Джерела з Бібліотеки

42

1	Студентська робота	ID файлу: 1015689929	Навчальний заклад: Mariupol State University	35 Джерело	7.62%
31	Студентська робота	ID файлу: 1016051636	Навчальний заклад: Mariupol State University	3 Джерело	0.14%
33	Студентська робота	ID файлу: 1015726542	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	0.11%
37	Студентська робота	ID файлу: 9822817	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	0.09%