

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

ПРИМЄРОВА МАРКА ВОЛОДИМИРОВИЧА

**Науковий керівник:
к.е.н. доц. Кальний Сергій Володимирович**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 16 від 14 червня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
ПРИМЄРОВА МАРКА ВОЛОДИМИРОВИЧА
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Управління інноваційною діяльністю промислового підприємства»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11.2022 р.

2. Строк завершення роботи: 05.06.2023

3. Підсумковий передзахист роботи: 31.05.2023

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні аспекти управління інноваційною діяльністю промислового підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

5. Об'єкт дослідження: процес управління інноваційною діяльністю промислового підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – дослідження управління інноваційною діяльністю промислового підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та визначення ефективної моделі управління інноваційними процесами.

Завдання:

- 6.1. Визначити поняття та сутність інноваційної діяльності промислового підприємства;
- 6.2. Охарактеризувати моделі управління інноваційною діяльністю на підприємстві;
- 6.3. Розкрити інструментарій управління інноваційною діяльністю на підприємстві;

- 6.4. Провести дослідження управління інноваційною діяльністю підприємства;
- 6.5. Надати рекомендації щодо покращення управління інноваційною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- 6.6. Здійснити прогноз розвитку інноваційної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 -лютий 2023	виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	виконано
9.	Попередній передзахист роботи	10.05.2023	виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	31.05.2023	виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	травень-червень 2023	виконано
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	виконано

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність та моделі управління інноваційною діяльністю промислового підприємства.....	5
1.2. Інструментарій управління інноваційною діяльністю на підприємстві	14
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	21
2.1. Аналіз інноваційної діяльності підприємства.....	21
2.2. Дослідження управління інноваційною діяльністю підприємства.....	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ».....	37
3.1. Рекомендації щодо покращення управління інноваційною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	37
3.2. Прогноз розвитку інноваційної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	47
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Управління інноваційною діяльністю є ключовим елементом розвитку промислових підприємств у сучасному економічному середовищі. У споживачів постійно зростають вимоги до якості продукції та швидкості її виробництва. За цих умов інноваційні рішення стають невід'ємною складовою успішного функціонування промислового підприємства. Таким чином, питання управління інноваційною діяльністю промислового підприємства має високу актуальність.

Метою даної кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження управління інноваційною діяльністю промислового підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та визначення ефективної моделі управління інноваційними процесами.

Для досягнення мети роботи було поставлено наступні **завдання**:

- визначити поняття та сутність інноваційної діяльності промислового підприємства;
- охарактеризувати моделі управління інноваційною діяльністю на підприємстві;
- розкрити інструментарій управління інноваційною діяльністю на підприємстві;
- здійснити аналіз інноваційної діяльності підприємства;
- провести дослідження управління інноваційною діяльністю підприємства;
- надати рекомендації щодо покращення управління інноваційною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- здійснити прогноз розвитку інноваційної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційною діяльністю промислового підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти управління інноваційною діяльністю промислового підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Для досягнення поставлених завдань були використані наступні методи дослідження: аналіз наукової літератури з питань управління інноваційною діяльністю; вивчення документації компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; проведення інтерв'ю з представниками компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; порівняння теоретичних аспектів управління інноваційною діяльністю з практичним досвідом компанії.

Кваліфікаційна робота має практичне значення для промислових підприємств, які прагнуть покращити управління інноваційною діяльністю. Впровадження результатів дослідження управління інноваційною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» надасть можливість отримати практичні рекомендації щодо покращення інноваційних процесів, що, у свою чергу, допоможе підприємствам досягти більш високих результатів та ефективності в умовах конкурентного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та моделі управління інноваційною діяльністю промислового підприємства

Підвищення ефективності економіки нерозривно пов'язано з інноваційно-інвестиційним наданням ходу функціонування всіх сфер господарства.

Інновація (новинки) - встановлений в споживання інший або істотно вдосконалений продукт (товар, послуга) або процедура, інший спосіб торгівлі або останній організаційний спосіб в діловій практиці, організації робочих місць або в зовнішніх зв'язках.

У зв'язку з областю роботи розрізняють:

- виробничі (науково-технічні) інновації, націлені на виробництво нового або поліпшеного продукту або використання найбільш результативних технологій;
- управлінські інновації, що характеризують нововведення в галузі управління;
 - природоохоронні новинки;
 - військові інновації;
 - соціально-політичні інновації;
 - державно-правові інновації.

Інноваційна діяльність - це робота (в тому числі наукова, науково-технічна, організаційна, економічна і торговельна), сконцентрована на реалізації інноваційних проектів, а крім того, на формуванні інноваційної інфраструктури та надання їй роботи. Робота, сполучена з важливими інвестиціями в інновації, називається інноваційно-інвестиційною діяльністю. Суб'єктами інноваційно-інвестиційної роботи представлені:

- установи, що створюють інновації;
- установи та фізіологічні особистості, інтелектуальна власність яких або права на інтелектуальну власність використовуються при створенні інновацій;
- інвестиційні установи, а крім того, інші економічні установи та засоби, в тому числі іноземні, що спрямовують ресурси в субсидування інноваційної роботи.

Безпосередньо сам процес зміни властивостей того чи іншого продукту називається інноваційним процесом. Інноваційні процеси є постійним і безперервним потоком перетворення конкретних технічних і технологічних ідей в нові технології, методи, і доведення їх до освоєння безпосередньо у виробництві з метою отримання якісно нової продукції. В даному розумінні під «якісно новою продукцією» розуміють не тільки продукт, який має матеріально-речову форму, а й будь-яку послугу, тобто те, чим дорожить будь-яка організація.

Існують кілька класифікацій інноваційних процесів на виробництві. Найбільш розповсюджена наведена в таблиці 1.1:

Таблиця 1.1

Види інноваційних процесів

Вид інноваційних процесів	Характеристика
1	2
Маркетингові	Впровадження нового більш ефективного методу маркетингу, який передбачає значні зміни в дизайні (упаковці) товару, його зберіганні, транспортуванні, просуванні на ринку, визначенні ціни для кінцевого споживача тощо.
Організаційні	Впровадження нового організаційного методу в діяльності компанії, в організації робочих місць, мотивації персоналу, зовнішніх зв'язках і ін.
Продуктові	Впровадження товару (послуги), що є новим або значно поліпшеним (додаткові властивості або способи використання).
Процесні	Впровадження і використання нового або більш модернізованого способу виробництва або доставки продукту до кінцевого споживача.

Сучасна типологія інноваційних процесів класифікує інновації за такими ознаками (рис. 1.1).

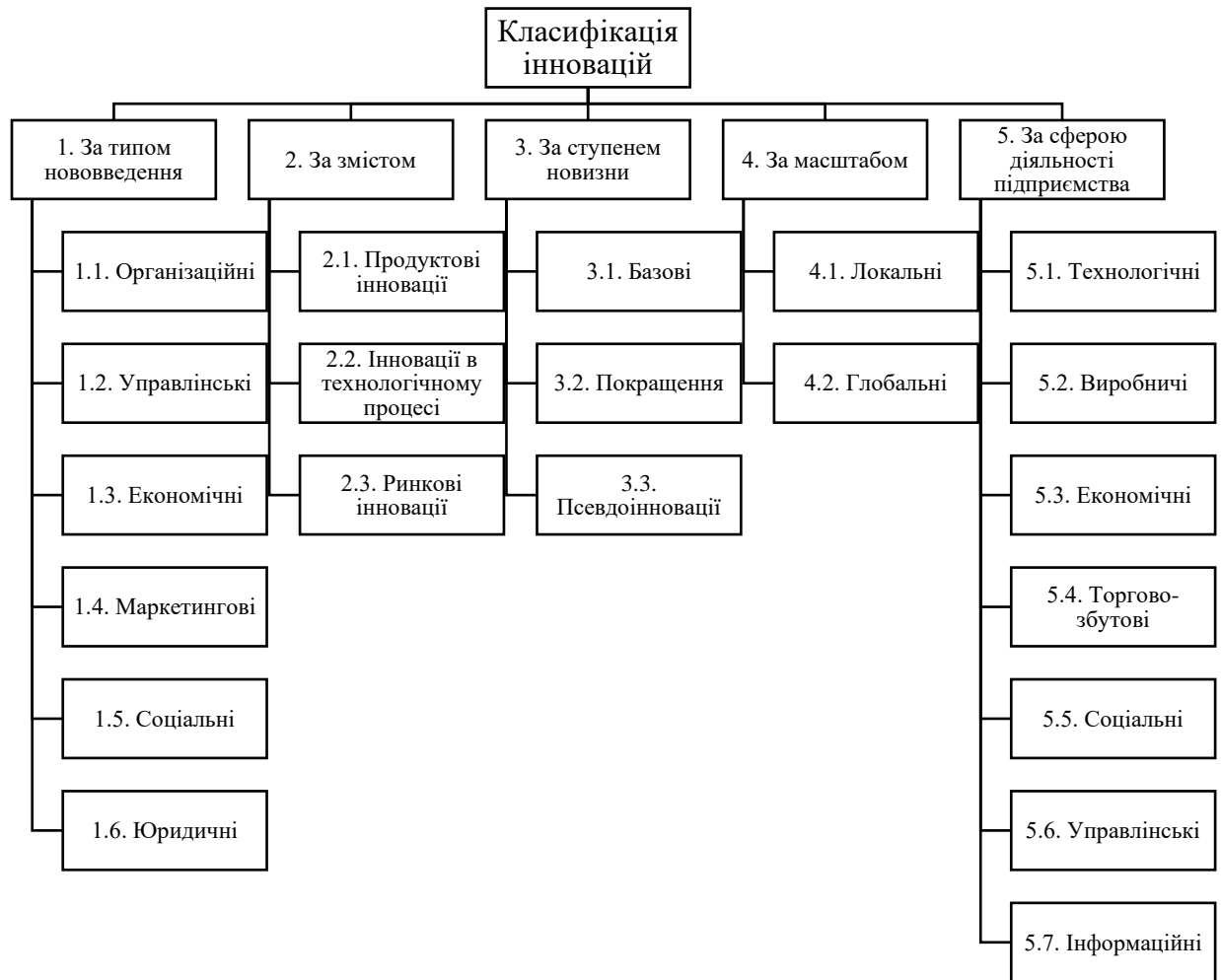


Рис. 1.1 Сучасна типологія інноваційних процесів

Однак, якщо розглядати організацію не як відокремлені сегменти, а як єдину систему, поняття і види інноваційних процесів можна розкрити наступним чином:

- *інноваційні процеси на вході*. Удосконалення концепції використання наявних ресурсів, таких як матеріали, транспорт, технологічні процеси;
- *інноваційні процеси на виході*. Все, що має відношення до вже зробленого продукту (зберігання, реалізація, доставка);
- *застосування інших підходів в самому підприємстві*. Впровадження нових управлінських структур, виробництва, технологій.

Існує ряд принципів управління інноваційними процесами на підприємстві, кажучи про них, необхідний облік особливостей самого інноваційного процесу, загальних принципів управління компанією і

характерних рис учасників інноваційного процесу. Аналіз даних показників визначає перелік базових принципів управління інноваційними процесами.

Раціональній побудові та ефективному управлінню інноваційними процесами сприяє оптимізація витрат на розробку інновацій, термінів реалізації і можливостей ринку.

Існує ряд факторів, що впливають на реалізацію інноваційних процесів на підприємстві (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Фактори, які впливають на розвиток інноваційних процесів

Група Факторів	Фактори, що перешкоджають іноваційній діяльності	Фактори, що сприяють іноваційній діяльності
1	2	3
Економічні, технологічні	1) Брак коштів для фінансування інноваційних проектів. 2) Слабка матеріальна і науково-технічна бази і застаріла технологія, відсутність резервних потужностей.	1) Наявність резерву фінансових, матеріально-технічних засобів, прогресивних технологій. 2) Наявність необхідної господарської та науково-технічної інфраструктури
Політичні, правові	1) Обмеження з боку антимонопольного, податкового, амортизаційного, патентно-ліцензійного законодавства.	1) Законодавчі заходи (пільги), що заохочують інноваційну діяльність. 2) Державна підтримка інновацій.
Організаційно-управлінські	1) Усталена організаційна структура, надмірна централізація, авторитарний стиль управління, переважання вертикальних потоків інформації. 2) Відомча замкнутість, ускладненість міжгалузевих і міжорганізаційних комунікацій. 3) Відсутність орієнтації на зміни навколишнього середовища. 4) Орієнтація на короткострокову перспективу. 5) Складність узгодження інтересів учасників інноваційних процесів	1) Гнучкі організаційні структури, демократичний стиль управління, переважання горизонтальних потоків інформації. 2) Децентралізація, автономія, формування цільових проблемних груп.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Соціально-психологічні, культурні	1) Опір змінам. 2) Боязнь невизначеності, побоювання покарань за невдачу. 3) Несприятливий соціально-психологічний клімат в колективі.	1) Нефінансові методи стимулювання (похвала, суспільне визнання). 2) Можливість самореалізації. 3) Наявність сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Основні принципи ефективного управління інноваціями включають [9]:

- організацію інформаційних потоків;
- цілеспрямованість;
- наукову обґрунтованість;
- ресурсне забезпечення;
- послідовність;
- подолання опору;
- зворотний зв'язок і ін.

Управління інноваційним процесом забезпечує реалізацію таких функцій як:

- пізнавальна;
- інформаційна;
- дослідницька;
- перетворювальна (вдосконалення існуючих та розробка принципово нових об'єктів і процесів);
- економічна;
- мотиваційна;
- соціально-споживча (забезпечення населення більш досконалыми благами, які сприяють максимальному задоволенню їх потреб);

Як у будь-якого управлінського процесу у управління інноваційними процесами на підприємстві існує свій алгоритм, він полягає в наступному (рис. 1.2).

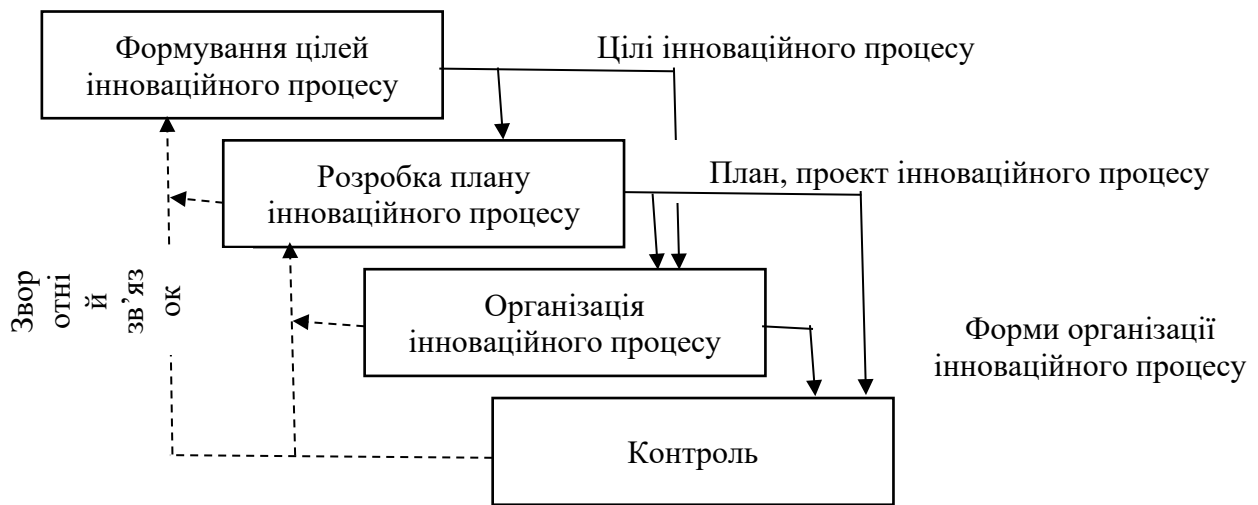


Рис. 1.2 Алгоритм управління інноваційним процесом на підприємстві
Джерело: складено автором на основі [28]

Зі схеми, представленої на рисунку 1.2, випливає, що управління інноваційними процесами на підприємстві включає в себе чотири етапи:

Перший етап - цілепокладання. На цьому етапі проводиться аналіз інноваційного розвитку підприємства або галузі, на основі якого робиться висновок про необхідність впровадження інновацій та формуються цілі для реалізації інноваційного процесу на підприємстві.

Другий етап - формування плану інноваційного процесу. Другий етап передбачає планування розробки та реалізації інноваційного процесу, розробку проектів, планування ресурсів, необхідних для реалізації, визначення термінів, призначення відповідальних осіб та встановлення контрольних точок.

Третій етап - організація інноваційного процесу. На цьому етапі відбувається безпосередня реалізація інноваційного процесу. Тут основну діяльність здійснюють центри розвитку, науково-дослідні відділи тощо. Невеликі організації, які не мають такого відділу, можуть покладатися на зовнішню підтримку (аутсорсинг).

Четвертий етап - контроль. На цьому етапі аналізується відповідність між досягнутими результатами та запланованими діями. Для більшої ефективності контроль має здійснюватися на кожному етапі. Це дозволяє оцінити достатність запланованих ресурсів і, за необхідності, скоригувати цільові показники для отримання більш ефективних результатів від впровадження інноваційного процесу на підприємстві.

Таким чином, можна зробити висновок, що впровадження інновацій є одним з найважливіших елементів діяльності сучасного підприємства. Це дозволяє їм не тільки задовольняти споживчий попит за рахунок нових продуктів і послуг, але й забезпечувати зростання економіки в цілому. Крім того, інновації також є важливим елементом концепції модернізації існуючих підприємств.

Загальновизнано, що наразі Україна має в основному сформовану правову систему регулювання інноваційної та науково-технічної діяльності. Разом з тим, темпи розвитку національної економіки ще недостатньо високі, а інноваційна система країни перебуває на стадії становлення, що дає підстави вважати ефективність чинного законодавства, яке регулює інноваційну сферу в Україні, проблематичною. Нормативно-правова база правового регулювання інноваційної діяльності, попри зовнішню повноту, насправді характеризується низкою нормативних прогалів, декларативністю та фрагментарністю, а також зарегульованістю багатьох питань у цій сфері. Відсутні ефективні механізми стимулювання інвестиційної активності приватного сектору для залучення коштів в інноваційну сферу. Не розроблені правові інструменти для запуску механізмів державно-приватного партнерства, які могли б бути ефективними. Передбачені методи державної підтримки інноваційної та науково-технічної діяльності потребують "окремого" законодавства та унікальних "стимулів" для виконання зобов'язань держави щодо підтримки не лише інноваційно-активних суб'єктів, а й навіть сфери "державної відповідальності" науки. Правову основу всієї державної інноваційної політики закладено в Конституції України. Стаття 54 Конституції передбачає гарантії свободи

наукової, технічної та іншої творчої діяльності, а також захист інтелектуальної власності та авторських прав. Стаття 116 визначає обов'язки органу виконавчої влади, Кабінету Міністрів України, у забезпеченні економічної політики у сферах освіти, науки, культури, розробленні та виконанні державних програм економічного, науково-технічного, культурного розвитку країни [1].

Розвиток національного законодавства України у сфері інновацій спрямований на виконання завдань щодо створення сприятливих умов для впровадження високих технологій, концентрації та спрямування інвестицій на забезпечення розвитку інноваційної інфраструктури, у тому числі на регіональному рівні, створення мережі малих інноваційних підприємств, сприяння комерціалізації результатів науково-технічної діяльності та підвищення ефективності механізмів забезпечення реєстрації державної допомоги.

Світова економіка в сучасних умовах перебуває на новому етапі свого розвитку. Визначальним фактором стає взаємний вплив різних економік одна на одну, а найважливішими рисами сучасного економічного зростання стають фінансова складова і інформаційно-комунікаційні технології. Нестабільність економіки окремо взятої держави впливає на партнерів по світовому ринку і зумовлює інноваційні тенденції подальшого розвитку.

Аналізуючи світовий досвід забезпечення економічного зростання, в сучасних умовах виникає необхідність створення відповідних механізмів стимулювання інноваційної діяльності та активізація процесу впровадження в господарську практику. При цьому важливою складовою інноваційної економіки є комплекси інститутів правового, фінансового і соціального характеру, які забезпечують взаємодію наукових і підприємницьких структур, які мають сильні національні традиції, політичні та культурні особливості [23].

У розвинених країнах до складу науково-технічних структур, які сприяють інтеграції науки і виробництва, на основі використання інноваційних технологій, входять технополіси, технопарки, бізнес-інкубатори, наукові, технологічні, інноваційні центри та інноваційні банки.

В цілому в економічно розвинених країнах світу технопарки і технополіси складають фундамент національної економіки. Вони виступають одним з найважливіших, якщо не основним елементом інноваційної інфраструктури, які безпосередньо пов'язують науку з виробництвом [45, с. 107-132].

Також досвід розвинених країн світу показує, що ініціатором створення технопарків, як правило, виступають університети і тому отримали назву "університетські технопарки". Технопарки, як стверджує зарубіжна практика, починають давати фінансовий прибуток приблизно через 12-15 років після їх створення.

Разом з тим, без істотної підтримки державних і місцевих органів влади, без істотних фінансових інвестицій, а також іншої необхідної допомоги, реалізувати технопаркові проекти дуже складно. Можливо, більш ефективними відповідні структурні елементи ринку будуть за умови співпраці з подібними собі в зарубіжних країнах. Міжнародна асоціація наукових парків, яка об'єднує 400 членів з 70 країн, дає визначення науковому парку, як "організації існуючої на фізичному просторі, або віртуальному, якою керують фахівці професіонали, і їх мета є поліпшення добробуту суспільства шляхом впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності бізнесу, пов'язаного з ними" [16]. Експортерами цієї асоціації при вивченні ефективності технопарків і основних завдань їх діяльності були використані наступні категорії:

- 1) кількість створених робочих місць;
- 2) кількість створених нових компаній;
- 3) кількість компаній залучених в технопарк;
- 4) кількість комерціалізованих ліцензій і патентів;
- 5) відгуки в ЗМІ [16].

У нашій країні велике значення має творче використання досвіду розвинених країн світу щодо реалізації державної підтримки інноваційних

процесів. В економіці України це дасть можливість сформулювати ефективну вітчизняну систему стимулювання інноваційної діяльності.

1.2. Інструментарій управління інноваційною діяльністю на підприємстві

Вирішення завдань підвищення рівня конкурентоспроможності на вітчизняних та зарубіжних ринках потребує модернізації економіки, а її домінуючим фактором є активізація інноваційної діяльності підприємств. Здійснення такої модернізації має на меті інтенсифікацію виробництва на основі використання нової техніки та технології, якісної трансформації організації виробничо-фінансової діяльності та технології управління.

Оцінка інноваційної діяльності повинна відображати оцінку наступних позицій:

- оцінка обґрунтованості ідеї й структури проблеми;
- оцінка раціональності структури організації;
- оцінка професіоналізму керівника організації, керівників інноваційних проектів, їхніх команд;
- оцінка Юридична ефективності проекту і державної підтримки інновацій;
- оцінка фінансового й матеріально-технічного забезпечення підприємства;
- оцінка якості нормативно-методичного забезпечення підприємства;
- оцінка якості інформаційного забезпечення підприємства;
- оцінка сукупності застосованих при проектуванні наукових підходів і сучасних методів менеджменту;
- оцінка використання конкурентних переваг підприємства;
- оцінка структури портфеля нововведень і інновацій;
- оцінка якості експертизи інноваційних проектів;

- оцінка якості розрахунків показників ефективності інноваційної діяльності підприємства;
- оцінка системи мотивації й відповідальності в ході здійснення інноваційної діяльності підприємства.

Ефективність механізмів інвестиційно-інноваційного розвитку залежить від правомірного відбору інноваційних проектів відповідно до пріоритетів, наявності джерел фінансування та оптимальних ефектів від їх реалізації [47, с. 185].

Проведення оцінки ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства передбачає розподіл на наступні етапи.

1. Проведення комплексної оцінки зовнішнього інвестиційного середовища підприємства та прогнозування можливих станів кон'юнктури інвестиційного ринку (визначення правових умов реалізації інвестиційної діяльності; дослідження сучасного стану та перспективи кон'юнктури інвестиційного ринку).

2. Оцінка перспективи реалізації та впровадження заходів з проведення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства.

3. Оцінка перспективи формування інвестиційних ресурсів підприємства (розрахунок загального обсягу, та визначення власних і залучення зовнішніх джерел).

4. Оцінка інвестиційної привабливості інноваційних проектів та відбір найбільш ефективних проектів (аналіз існуючих пропозицій, відбір найбільш підходящих проектів для інвестиційної стратегії компанії, оцінка проектів).

5. Проведення оцінки інвестиційних проектів за показниками їх економічної ефективності і відбір найбільш ефективних з них.

Ефективність інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств залежить від системи механізмів інноваційно-інвестиційного розвитку. Під цим механізмом зазвичай розуміють взаємозв'язок організаційних, економічних і фінансових механізмів, які визначають

ефективну стратегію інноваційного розвитку та забезпечують адаптацію інновацій до ринкових умов [11, с. 13].

Можна сказати, що механізми інноваційного розвитку включають організаційні, економічні та фінансові підходи, методи та принципи формування корпоративної інноваційної політики та стратегії, які гарантують зростання конкурентоспроможності, рівня соціально-економічного розвитку та якості життя працівників.

Для оцінки ефективності інноваційної діяльності та визначення її критеріїв і систем показників використовуються різні методичні підходи. Наприклад, залежно від сфери застосування розрізняють економічні ефекти від впровадження науково-технічних розробок у виробництво та ефекти від використання нових видів продукції.

Оцінка ефектів інноваційної діяльності спрямована на отримання матеріального, фінансового або соціального ефекту в економічному вимірі, що виражається в поліпшенні якості продукції, скороченні часу на виробництво і розподіл товарів, вивільненні або економії ресурсів тощо.

В принципі, економічні ефекти від інновацій вимірюються прибутком від продажу інноваційної продукції, впровадженням винаходів і корисних моделей та кращим використанням виробничих потужностей. Система показників повинна відповідати наступним вимогам:

- 1) формуватися на основі ретроспективного аналізу виробничо-господарської діяльності за період не менше трьох-п'яти років
- 2) відображати всі аспекти фінансової діяльності організації та виражатися в абсолютних, відносних і питомих величинах.

Загалом, економічна ефективність інноваційної діяльності визначається шляхом порівняння результатів діяльності з витратами, що забезпечили їх досягнення. Тому для практичної оцінки використовується широко обговорювана в літературі система показників, яка відображає співвідношення витрат і вигод від впровадження інновацій і показує результативність

інноваційних проектів як з точки зору вигоди для національної економіки в цілому, регіону, галузі, так і для самого підприємства [29, с. 458].

Економічна оцінка ефективності використаних інновацій здійснюється за тими ж показниками, що й оцінка інноваційного проекту, шляхом порівняння розрахункових і фактичних результатів від впровадження інновації. Крім того, ефективність інновацій аналізується з точки зору прибутковості, ліквідності та платоспроможності. Загальна економічна оцінка інновацій також використовується для подальшого проектування та прогнозування інноваційної діяльності підприємства.

В обох випадках при оцінці загальної ефективності інноваційного проекту необхідно порівнювати отримані результати з результатами, отриманими при використанні інших варіантів інновацій аналогічного призначення, але оскільки загальним принципом оцінки ефективності є порівняння результатів і витрат, відповідно до рекомендацій ЮНІДО (Агентства ООН з промислового розвитку), у світовій практиці для оцінки ефективності інноваційної діяльності використовуються показники, які можна розділити на дві групи [25; 27]:

- 1) ті, що базуються на бухгалтерських оцінках (які не враховують фактор часу)
- 2) дисконтовані оцінки (враховують фактор часу).

Вивчення та аналіз методів визначення економічної ефективності результатів інноваційної діяльності дозволяє зробити висновок, що сучасні методичні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності становлять самостійну і досить складну галузь економічних знань, яка за кількістю підходів і методів виходить далеко за межі інвестиційного аналізу.

Враховуючи специфіку представлених методичних підходів, їх доцільно використовувати лише в контексті промислових підприємств. Сьогодні інновації є одним з найскладніших явищ, що визначають економічне зростання та розвиток країни. Для оцінки інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємств широко використовуються показники

інноваційної діяльності. Ці показники можна поділити на декілька груп (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Показники інноваційної діяльності

№	Група показників	Показники
1	Витратні показники	Питомі витрати на дослідження та розробки у відсотках від обороту, показник наукоємності продукту; питомі витрати на придбання ліцензій, патентів та ноу-хау; кошти на розвиток венчурного бізнесу.
2	Показники, які характеризують динаміку інноваційного процесу	Тривалість процесу розробки нової технології; час підготовки виробництва нового продукту; тривалість виробничого циклу нового продукту
3	Показники оновленості	Кількість інновацій, показники динаміки оновлення продуктового портфеля, кількість придбаних або переданих інновацій, обсяг експорту інноваційної продукції, обсяг наданих нових послуг.
4	Структурні показники	Науково-технічні структурні підрозділи, що використовують нові технології та створюють нову продукцію; склад та кількість спільних підприємств; кількість та склад працівників, зайнятих дослідженнями та розробками; склад та кількість тимчасових колективів творчих підприємств.

Найбільш поширеними показниками для оцінки інноваційної діяльності компанії є питомі витрати на дослідження та розробки, відображені в її обороті, або кількість науково-технічних одиниць.

При оцінці ефективності інноваційної діяльності підприємства слід враховувати певні обмеження. Ці обмеження роблять оцінку індикативною, тобто лише так званим першим наближенням. Ці обмеження пов'язані зі специфікою самої інноваційної діяльності, яка є предметом оцінки, і проявляються в проблемних аспектах.

При оцінці будь-якого результативного показника величина досягнутого ефекту порівнюється з величиною витрат, понесених для досягнення цього ефекту. Також зазначається, що досягнуті ефекти можуть бути

охарактеризовані за допомогою певних кількісних методів. Таким чином, можна охарактеризувати інновацію... На практиці деякі автори вважають, що ефекти інновацій не можуть бути повністю оцінені з двох причин: по-перше, внутрішня структура таких ефектів є складною, по-друге, ефекти інновацій проявляються в різному ступені в межах певного часового проміжку".

Існуюча складність структури інноваційного ефекту проявляється двома основними способами. Перший полягає в тому, що окремі складові цього ефекту не можуть бути адекватно виміряні в одних і тих же універсальних одиницях, а отримані конкретні оцінки не можуть бути інтегровані одна з одною.

Друга складність щодо структури інноваційного ефекту полягає в тому, що така процедура інтеграції вимагає кількісних оцінок відносної важливості кожної зі складових ефекту, які є індивідуальними в кожному конкретному випадку і визначаються лише суб'єктивно.

Метою компанії не обов'язково є отримання прибутку в короткостроковій перспективі; у багатьох випадках компанії прагнуть поліпшити свій імідж і, зокрема, стимулювати продажі свого основного асортименту продукції.

Т.М. Пилявоз пропонує використовувати наступний метод оцінки економічної ефективності інновацій на підприємстві (рис. 1.3).

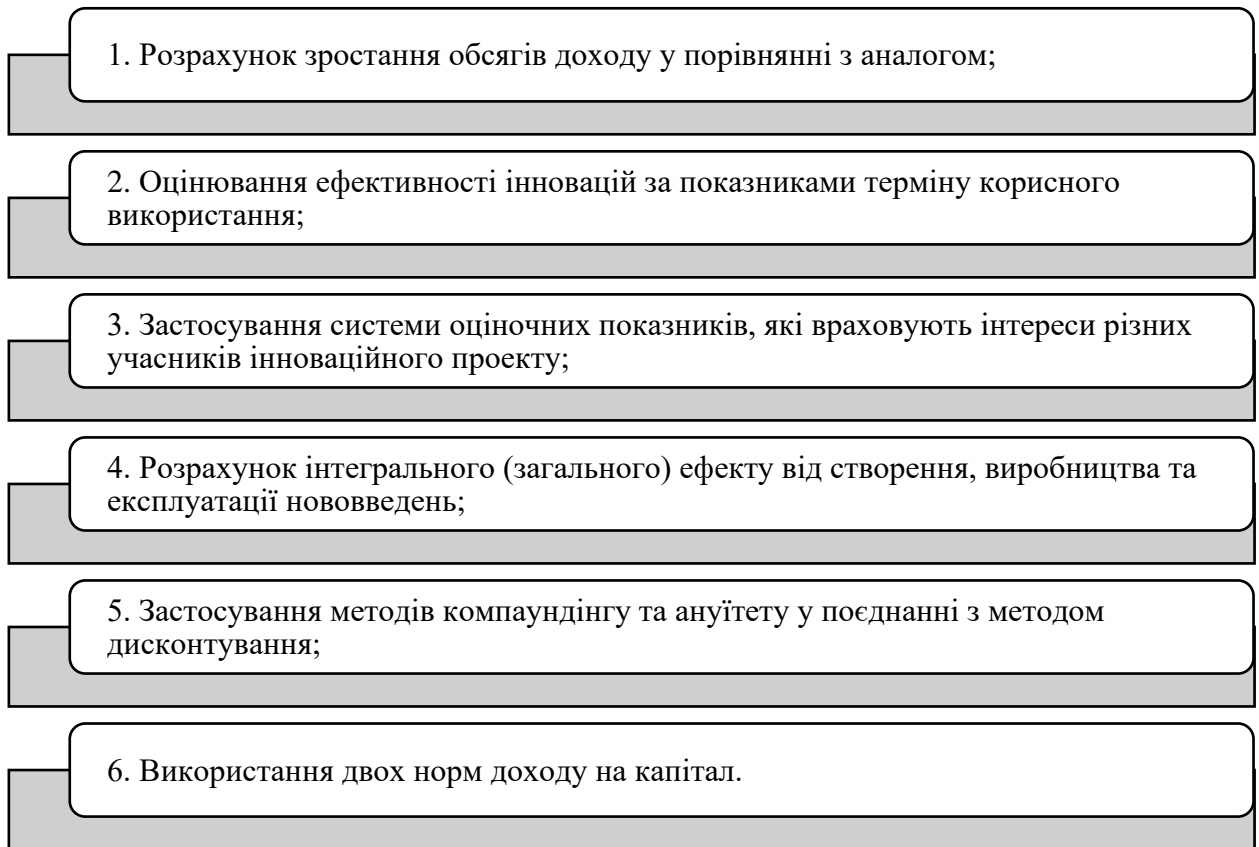


Рис. 1.3 Методи оцінки економічної ефективності інновацій на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [41]

Якісний та кількісний підходи, що використовуються для оцінки інноваційних проектів, доповнюють один одного.

Важливо пам'ятати, що оцінка ефективності інноваційних проектів ґрунтується на порівнянні витрат, понесених у різний час. Тому доцільно перевіряти економічну ефективність інноваційних проектів і організувати ці проекти таким чином, щоб витрачання коштів і дотримання запланованих термінів суворо контролювалося.

Погоджуючись з цим, ми вважаємо, що ці методи оцінки не включають оцінку та аналіз ризиків, пов'язаних з кожним інноваційним проектом, і що слід використовувати об'єктивні методи та суб'єктивні методи оцінки ймовірності ризиків. Це пов'язано з тим, що для аналізу та оцінки ризиків необхідно знати можливі наслідки того чи іншого рішення або дії та їх ймовірності, що є характерною рисою імовірнісного методу.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1. Аналіз інноваційної діяльності підприємства

Криворізький гірничо-металургійний комбінат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (АМКР, Дніпропетровська обл.) завантажено на 20% з виплавки чавуну та на 50-60% з видобутку залізняку, повідомляється у звіті ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

З початком війни в Україні компанія оголосила про зупинення операцій для захисту своїх людей та майна. З того часу завод поступово відновив роботу і зараз експлуатує одну з трьох доменних печей. Доменну піч №6 (приблизно 20% потужності АМКР) було перезапущено 11 квітня 2022 року (для відновлення виробництва чавуну на низькому рівні). Виробництво залізняку нині завантажено приблизно 50-60% [40].

Коментуючи ситуацію, головний виконавчий директор ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» Адітья Міттал сказав: “Наші результати у першому кварталі були затьмарені війною в Україні. Ми зосередилися на підтримці наших 26 тис. колег під час трагедій та труднощів” [40]. При цьому наголошується, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» активно підтримує зусилля з надання гуманітарної допомоги в Україні, пожертвувавши на даний момент \$7,6 млн. У тому числі АМКР пожертвувала \$1 млн. на надання гуманітарної допомоги в Кривому Розі на забезпечення продовольством, медикаментами та обладнанням для місцевих лікарень.

Коротка характеристика даного підприємства наведена в таблиці 2.1.

Загальна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Повна назва	Публічне акціонерне товариство АрселорМіттал Кривий Ріг
Скорочена назва	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
Код ЄДРПОУ	24432974
Дата реєстрації	08.04.2004
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	24.10 Виробництво чавуну сталі та феросплавів 07.10 Добування залізних руд 19.10 Виробництво коксу та коксопродуктів 24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи 85.32 Професійно-технічна освіта 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у. 86.10 Діяльність лікарняних закладів 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах 36.00 Забір, очищення та постачання води 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель 42.21 Будівництво трубопроводів
Місцезнаходження	Україна, 50095, Дніпропетровська обл., місто Кривий Ріг, вул. Орджонікідзе, будинок 1

Джерело: складено автором на основі [8]

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» Кривий Ріг - найбільший виробник сталевого прокату в Україні. Спеціалізується на випуску довгомірного прокату, зокрема, арматури та катанки.

Завод, придбаний у 2005 році компанією Mittal Steel, є одним із найважливіших підприємств в Україні та світовим виробником сталі. В Україні це найбільший виробник сталі як арматури, так і катанки. Також АрселорМіттал Кривий Ріг спеціалізується на виготовленні прорізів, кутників, планок та заготовок. Металургійний завод за даними останніх років виробляв понад 6 млн. тон сирової сталі, 5 млн. тон прокату та 5,5 млн. тон гарячого металу за рік.

Розташована повністю в Кривому Розі, ця металургійна компанія була побудована як інтегрований гірничо-металургійний комбінат, що включає:

- шахти залізної руди (Кривий Ріг, 3 шахти);
- фабрики з переробки руди та два кар'єри (Кривий Ріг, 2 фабрики, 2 кар'єри);
- коксопереробний завод (Кривий Ріг, 1 завод);
- три агломераційні цехи (Кривий Ріг, 3 цехи);
- сталеплавильні цехи різних типів (Кривий Ріг, два доменні, блюмінг);
- три металопрокатні цехи (Кривий Ріг, 3 цехи).

Обсяги виробництва у 2019-2020 роках наведені на рис. 2.1.

У 1996 році відбулася реструктуризація, об'єднавши гірничо-збагачувальний комбінат Новокириворізький ГЗК (НК-ГЗК) з Криворізьким державним гірничо-металургійним комбінатом (Криворіжсталь) в один блок. Криворізький коксохімічний завод (ККХЗ) був включений до групи у 1997 році [22], утворивши «Новокириворізький гірничо-збагачувальний комбінат і Криворізький коксохімічний завод» Криворіжсталь») або просто Криворіжсталь. Технічно це була просто паперова робота, три агрегати завжди були розроблені для спільної роботи, а заводські потужності були на одному місці.

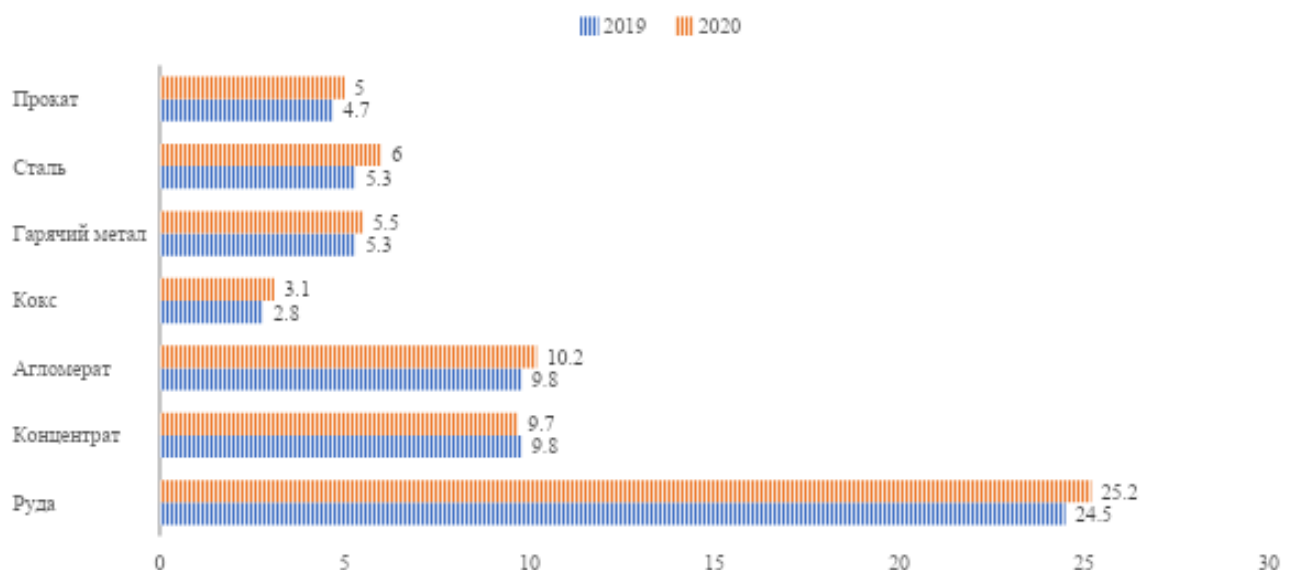


Рис. 2.1 Обсяги виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» Кривий Ріг у 2019-2020 рр.

Джерело: Складено автором на основі [53]

«Криворіжсталь» стала всесвітньо відомою, коли її приватизував в червні 2004 року на суму 800 мільйонів доларів США [52; 54] (4,26 мільярдів гривень [49]) проти встановленої урядом резервної ціни в 714 мільйонів доларів на суму 800 мільйонів доларів США [52; 54] (4,26 мільярда гривень [49]) консорціум під назвою Інвестиційно-металургійний союз. До цього консорціуму входили СКМ Ріната Ахметова та Interpipe Group [49], які контролював зять тодішнього президента Кучми Віктор Пінчук [52]. Більш високі пропозиції від іноземних інвесторів, включаючи спільну заявку від «Северсталь»/Арселор, та пропозицію від Tata Steel, були відхилені через технічні характеристики торгів. Угода була широко розкритикована опозицією та за кордоном як приклад корупції та безгосподарності державної власності [52].

З ініціативи нового Президента Віктор Ющенко, угода про приватизацію була розірвана судом у червні 2005 р., щоб знову продати компанію на чесному аукціоні.[37]

Під час другої приватизації щорічний обсяг продажів компанії становив 1897 мільйонів доларів, чистий прибуток – 378 мільйонів доларів, а грошові кошти – 413 мільйонів доларів. Завод мав виробничу потужність ~10 мільйонів тон сирової сталі і потужність прокату менше 7 мільйонів тон, і він міг забезпечити більшість своїх потреб у залізній руді та коксі на місцевому рівні [51]. Процес торгів транслювався в прямому ефірі на українському телебаченні [52] за участі Arcelor, Mittal Steel та Smart Holdings Вадима Новинського - Mittal Steel був найбільшим учасником і придбав 93,02 відсотка акцій Криворіжсталі 24 жовтня 2005 року за 24,2 млрд. грн. (4,81 мільярда доларів США) [52]. Очікувалося, що Mittal Steel профінансує придбання за рахунок власних грошових резервів і за рахунок позики в розмірі 3 мільярди

доларів, узгодженої з Citigroup у Великобританії. Ціна перевищила прогнози аналітиків у 3 мільярди доларів [51], що зробило її найбільшою приватизаційною угодою в Україні та на території усього колишнього Радянського Союзу.

У 2006 році компанію було перейменовано на Mittal Steel Кривий Ріг (укр. ВАТ «Міттал Стіл Кривий Ріг»), пізніше в 2007 році після поглинання Arcelor компанією Mittal steel для утворення ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» компанія була перейменована в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» Кривий Ріг.

Під час фінансової кризи кінця 2000-х років виробництво сталі скоротилося з 8,1 мільйона тон у 2007 році до 6,2 мільйона тон у 2008 році і до 5 мільйонів тон у 2009 році зі зниженням інших показників виробництва, бізнес отримав чистий збиток у 120 млн. грн. у 2009 році (з прибутку 4,7 млрд. грн. у 2008 році) [53]. У 2010 році рівень виробництва відновився до значень 2008 року.

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є одним з найбільших металургійних підприємств в Україні, розташованим у місті Кривий Ріг. Компанія відома своїми інноваційними розробками і активною діяльністю у сфері впровадження нових технологій та покращення виробничих процесів.

Основні напрямки інноваційної діяльності ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" включають:

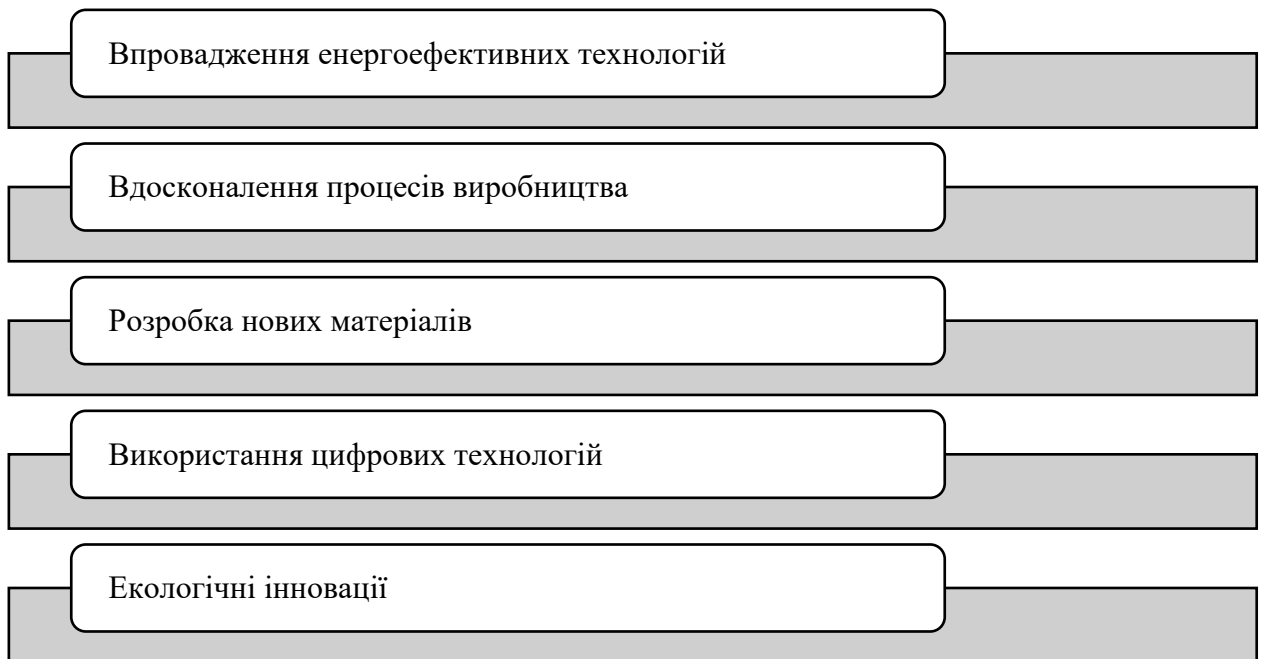


Рис. 2.2 Основні напрямки інноваційної діяльності ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

1. Впровадження енергоефективних технологій. Компанія активно займається пошуком та впровадженням енергозберігаючих рішень для зниження витрат на електроенергію та вуглецевий слід виробництва.

2. Вдосконалення процесів виробництва. ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" регулярно проводить дослідження та впроваджує нові технології, що спрямовані на підвищення якості продукції, оптимізацію виробничих процесів та зменшення впливу на навколишнє середовище.

3. Розробка нових матеріалів. Компанія займається розробкою нових видів сталі та металевих сплавів з метою покращення їх властивостей, а також розширення сфери їх застосування.

4. Використання цифрових технологій. ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" активно впроваджує цифрові рішення та інтернет речей (IoT) у своїх виробничих процесах. Це дозволяє збирати та аналізувати великі обсяги даних для оптимізації виробництва, підвищення безпеки та покращення управління підприємством.

5. Екологічні інновації. Компанія приділяє велику увагу екологічним аспектам виробництва і постійно вдосконалює свої технології з метою зменшення викидів та впливу на довкілля. Це включає впровадження систем очищення повітря та води, раціональне використання природних ресурсів та рециклінг відходів.

Враховуючи інноваційну діяльність ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", можна сказати, що компанія прагне залишатись лідером у галузі металургії, впроваджуючи нові технології та стандарти, спрямовані на підвищення якості продукції, оптимізацію виробництва та збереження навколишнього середовища.

2.2. Дослідження управління інноваційною діяльністю підприємства

За останні 14 років в Україні загальний обсяг інвестицій компанії склав 9,7 млрд. доларів США (4,85 млрд. доларів США - вартість придбання + 4,4 млрд доларів США - інвестиції у розвиток виробництва).

Основні інвестиційні проекти (2006-2019) [53]:

- реконструкція коксових батарей №3 та №4 (199 млн. дол. США);
- реконструкція доменної печі №8 1 категорії (127 млн. дол. США);
- реконструкція кисневого блоку № 2 (45 млн дол.);
- будівництво печі-ковша та машини безперервного розливання №1 (112 млн. дол. США);
- будівництво нової пакувальної лінії на заводі легких секцій №2 (16 млн. дол. США);
- реконструкція доменної печі №6 1 категорії (117 млн. дол. США);
- будівництво закачування пиловугільного вугілля на доменній печі № 9 (60 млн. дол. США);
- реконструкція коксових батарей № 5 та № 6 з впровадженням природоохоронних заходів та автоматизованої системи екологічного моніторингу (157 млн. дол. США);

- модернізація аглоцеху №2 (понад 180 млн. дол. США);
- будівництво двох нових машин безперервного лиття № 2 та № 3 (понад 160 млн. дол. США);
- реконструкція фабрики легкої секції № 250-4 (понад 60 млн. дол. США);
- будівництво нових газоочисних установок для базових кисневих печей №4, №5, №6 зі спалюванням СО та впровадження автоматизованої системи моніторингу навколишнього середовища (65 млн. дол. США);
- з 2008 до 2015 всього бл. 500 млн доларів інвестовано на поповнення старих дробарок, будівництво нових ділянок на збагачувальних фабриках (всього 3 секції), придбання нових кульових млинів, модернізацію транспортного парку та кар'єрного обладнання, відкриття нового горизонту на підземній шахті «Артем» (1 135 м), тощо.

За січень-вересень 2019 року капітальні та операційні інвестиції "АрселорМіттал Кривий Ріг" перевищили 282 млн. доларів. Усього у 2019 році вони перевищили 390 млн. доларів США (рис. 2.3).

Незважаючи на значне падіння цін на металопродукцію, особливо у другому півріччі 2019 р., "АрселорМіттал Кривий Ріг" зберігає високий рівень інвестицій.

Зокрема, 2019 року компанія завершила реконструкцію малопрофільної фабрики № 250-4, в яку інвестувала понад 50 млн. доларів.



Рис. 2.3 Інвестиції "АрселорМіттал Кривий Ріг" у 2019 році (млн. дол.)

Джерело: складено автором на основі [53]

Крім того, проводяться гарячі випробування на новій машині безперервного розливу сталевих заготовки № 3, завершується робота СКМ-2 – загальна вартість цього проекту становить близько 144 млн. дол. Крім того, реконструкція другого агломераційного цеху не припиняється: три з шести агломераційних машин уже модернізовані, а на черзі четверта. Викиди пилу від кожної з шести агломераційних машин будуть зменшені на 250 тон на рік – сукупне скорочення становитиме близько 1500 тон на рік.

Також компанія буде електричну повітродувку виробництва Siemens (\$13 млн) і реалізує інші проекти для металургійного виробництва, на які припадає більша частина інвестицій.

Для свого гірничого відділу "АрселорМіттал Кривий Ріг" продовжує закуповувати масштабну гірничу техніку для видобутку руди та транспортування нового обладнання для дробильних і гірничозбагачувальних фабрик, а також шахт.

Крім того, "АрселорМіттал Кривий Ріг" продовжує реконструкцію другого агломераційного заводу вартістю \$170 млн, яку планують завершити до кінця 2022 року. Найбільше гірничо-металургійне підприємство України має намір виконати зобов'язання щодо скорочення промислових попит на навколишнє середовище.

У 2021 році ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" (АрселорМіттал) інвестувало понад 258 млн грн у розвиток Кривого Рогу та регіону. Основними напрямками інвестицій стали охорона здоров'я, освіта, співпраця з місцевими громадами та міський розвиток [39].

У 2021 році компанія виділила найбільшу суму коштів на охорону здоров'я - 158 млн грн. Протягом року компанія передала три найсучасніші апарати штучної вентиляції легенів лікарні Криворізької міської ради, відремонтувала ЛОР-центр у лікарні №2 та продовжила будівництво нового онкологічного центру, в якому компанія є головним інвестором.

За рік компанія витратила 70 мільйонів гривень на розвиток міста Кривий Ріг. Напередодні Нового року вулиці міста були святково ілюміновані. Компанія також допомогла оновити фасади мікрорайонів міста, побудувати трамвайні колії та розпочати реконструкцію площі Металургійного району. Компанія також є генеральним спонсором баскетбольного клубу "Кривбас".

У 2021 році АрселорМіттал інвестував 23,5 млн грн в освіту криворізьких школярів. В рамках проєкту нового заводу комбінат відібрав 300 студентів з університетів міста, оплатив їхнє навчання та гарантував працевлаштування на новому пакувальному заводі, який наразі будується. Також було розпочато реконструкцію стадіону Національного університету "Крив'єрі" [39].

Наприкінці року на розвиток громади було виділено 7,1 млн грн. Компанія придбала новий автогрейдер для дорожніх робіт і побудувала нову енергозберігаючу котельню для лікарні в Широкому.

За підсумками січня-листопада 2021 року "АрселорМіттал" наростив податкові відрахування до бюджетів різних рівнів у 2,3 рази порівняно з аналогічним періодом минулого року – до 13,4 млрд. грн.

Також, наприкінці липня комбінат оголосив про намір підвищити зарплати всім співробітникам мінімум на 10% у два етапи: на 5% з 1 жовтня 2021 року та на 5% на початку другого кварталу 2022 року. З 1 жовтня зарплати було підвищено на 10% [39].

За підсумками 2020 року «АрселорМіттал» заплатив понад 6,5 млрд. грн. податків та зборів, що на 26,4% менше у порівнянні з 2019 роком.

Таким чином, ми бачимо, що міжнародне інвестування в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» покращило не лише весь металургійний ринок України, а й життя Кривого Рогу, на території якого компанія також інвестує власні кошти в покращення благоустрою та життя населення.

Наразі підприємство працює лише на третину своїх можливостей. Існує декілька варіантів розвитку. Перший – найбільш песимістичний – російські війська дійдуть до Дніпропетровської області, і тоді скоріше за все підприємство буде знищено, аналогічно до підприємств Донецької області. Другий варіант – оптимістичний – протягом війни підприємство продовжить свою роботу на наявних потужностях, а після війни вийде на повну потужність і зможе далі розвиватися.

Управління інноваційною діяльністю ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є складним та багатогранним процесом, що вимагає систематичного та структурованого підходу. Основні принципи та практики управління інноваціями на підприємстві включають наступні етапи:

Таблиця 2.2

Основні принципи та практики управління інноваціями ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

№	Принцип управління	Характеристика
1	Стратегічне планування	ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" визначає стратегічні цілі та пріоритети щодо інноваційної діяльності. Це може включати виявлення ключових областей для дослідження та розробки, а також визначення основних напрямків для впровадження нових технологій і покращення виробничих процесів.
2	Дослідження та розробка	ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" здійснює дослідження нових технологій та матеріалів, а також веде розробку інноваційних рішень. Це може включати внутрішні дослідницькі зусилля, співпрацю з науковими установами та університетами, а також партнерство з іншими компаніями для спільної розробки нових продуктів або технологій.

Продовження таблиці 2.2

№	Принцип управління	Характеристика
3	Управління знаннями	ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" забезпечує ефективний обмін знаннями внутрішньою комунікацією, створенням баз даних, організацією семінарів та навчань. Це сприяє збереженню та передачі знань, які можуть бути використані для інноваційної діяльності.
4	Фінансування інновацій	ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" виділяє необхідні фінансові ресурси для реалізації інноваційних проєктів. Це може включати створення спеціальних фондів, програм фінансування або залучення зовнішніх інвестицій.
5	Впровадження та комерціалізація	ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" ретельно планує процес впровадження нових технологій та інноваційних рішень у виробництво. Після успішного впровадження вони можуть бути комерціалізовані та принести позитивні економічні результати.
6	Оцінка та контроль	ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" проводить оцінку ефективності інноваційних проєктів, щоб визначити їхню успішність та внести необхідні корективи. Крім того, здійснюється постійний контроль за впровадженням нових технологій та їхнім впливом на виробничі процеси.

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" здійснює стратегічне планування своєї інноваційної діяльності. Компанія проводить дослідження ринку та аналізує конкурентну ситуацію, виявляючи ключові тенденції, потреби клієнтів, сильні та слабкі сторони конкурентів.

На основі аналізу, ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" визначає свої стратегічні цілі, які можуть включати розширення продуктового портфелю, підвищення якості продукції, оптимізацію виробничих процесів, зниження впливу на навколишнє середовище тощо. Компанія визначає пріоритетні напрямки інноваційної діяльності, які найкраще відповідають стратегічним цілям і мають потенціал для успіху на ринку. Це можуть бути розробка нових матеріалів, впровадження енергоефективних технологій, використання цифрових рішень у виробництві тощо. На основі вибраних напрямків, ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" здійснює розробку конкретних інноваційних проєктів, які включають дослідження, технічну розробку, тестування та впровадження нових технологій, продуктів або процесів.

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" проводить оцінку ризиків, пов'язаних з реалізацією інноваційних проектів, а також визначає необхідні ресурси, такі як фінансові, людські та технічні, для їх успішної реалізації. Компанія постійно моніторить впровадження інноваційних проектів, оцінює їхні результати та ефективність, та здійснює коригування, якщо необхідно, для досягнення стратегічних цілей.

Стратегічне планування інноваційної діяльності допомагає ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" зосередитись на ключових пріоритетах, використовувати ресурси ефективно і досягати інноваційних результатів, що сприяє зміцненню їх конкурентної позиції та стабільному розвитку.

Дослідження та розробка є важливим етапом інноваційної діяльності ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг". ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" володіє власними дослідницькими ресурсами та лабораторіями. Компанія проводить внутрішні дослідження, спрямовані на вивчення нових технологій, матеріалів та виробничих процесів. Це дозволяє компанії бути самодостатньою у розробці та впровадженні інновацій.

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" підтримує активну співпрацю з науковими установами та університетами. Це включає обмін знаннями, спільні дослідження, проведення наукових семінарів та стажування студентів. Ця співпраця сприяє отриманню нових ідей та передових наукових розробок.

Крім того, ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" встановлює партнерські зв'язки з іншими компаніями, які мають комплементарні знання та ресурси. Це може включати спільні проекти з розробки нових продуктів, технологій або спільне використання патентів. Таке партнерство дозволяє об'єднати експертизу та ресурси для швидкого розвитку та впровадження інновацій. ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" може залучати зовнішніх консультантів з високою експертизою у конкретних областях. Це допомагає компанії отримати об'єктивну оцінку та рекомендації з питань дослідження та розробки.

Всі ці заходи сприяють створенню інноваційних продуктів, процесів та технологій в ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" і дозволяють компанії залишатися в лідерській позиції у своїй галузі.

Управління знаннями є важливим елементом інноваційної діяльності ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг". Компанія використовує різноманітні методи і інструменти для забезпечення ефективного обміну знаннями та збереження цінних знань всередині організації. ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" підтримує внутрішню комунікацію між різними підрозділами та співробітниками. Це включає зустрічі, наради, регулярні збори, які сприяють обміну досвідом та передачі знань. Компанія створює централізовані бази даних, де зберігаються інформація, документація, результати досліджень та розробок. Це дозволяє співробітникам легко доступатися до цінної інформації та знань, що були накопичені в організації. ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" організовує семінари, навчання та тренінги з метою обміну знаннями та навичками між співробітниками. Це може бути проведено як внутрішні навчальні заходи, так і запрошення зовнішніх експертів для проведення спеціалізованих тренінгів. Компанія використовує інформаційні технології та соціальні мережі для співпраці та обміну знаннями між співробітниками. Це може включати використання внутрішніх платформ для обговорення проєктів, спільного редагування документів та співпраці над інноваційними ідеями.

Фінансування інновацій є ключовим аспектом діяльності ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг". Компанія розробляє та використовує різні методи та інструменти для забезпечення необхідних фінансових ресурсів для інноваційних проєктів. Основні підходи включають:

1. ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" може виділяти фінансові ресурси на створення спеціальних фондів, які призначені для фінансування інноваційних проєктів. Це може бути окремий бюджет або фонд, що виділяється для стимулювання досліджень, розробок та впровадження нових технологій.

2. Компанія може розробляти програми фінансування, які сприяють залученню фінансової підтримки для інноваційних проектів. Це може включати конкурсні гранти, підтримку стартапів, фінансові пакети для інноваційних ідей та проектів, а також спеціальні кредитні програми.

3. ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" може шукати зовнішніх інвесторів, які мають інтерес до інноваційних проектів компанії. Це може бути залучення венчурного капіталу, партнерства з інвестиційними фондами або спільних проектів з іншими компаніями, що мають інтерес до інноваційної діяльності.

4. Компанія може використовувати власні фінансові ресурси для підтримки інноваційних проектів. Це може включати використання прибутку, резервних фондів або перерозподіл бюджету для фінансування інновацій.

Компанія проводить ретельний аналіз та планує процес впровадження нових технологій. Це включає визначення ресурсів, необхідних для впровадження, визначення термінів та встановлення метрик успішності.

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" проводить тестування нових технологій та інноваційних рішень в реальних виробничих умовах. Це дозволяє перевірити ефективність та надійність нових рішень перед їх широкомасштабним впровадженням.

Після успішного тестування та впровадження нових технологій, компанія розробляє стратегію для їх масштабування та оптимізації. Це може включати впровадження нових процесів на всіх лініях виробництва, а також оптимізацію роботи та взаємозв'язку між різними елементами виробничої системи.

Після успішного впровадження та масштабування, нові технології та інноваційні рішення можуть бути комерціалізовані. Компанія розробляє стратегію маркетингу, вивчає ринок та знаходить споживачів для своїх інноваційних продуктів або послуг. Комерціалізація дозволяє ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" отримувати позитивні економічні результати від своїх інноваційних зусиль.

Після комерціалізації, компанія встановлює систему моніторингу та оновлення інноваційних рішень. Це дозволяє виявляти можливі поліпшення, адаптувати продукти або послуги до змінних потреб ринку та продовжувати інноваційну діяльність в майбутньому.

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" приділяє велику увагу оцінці та контролю інноваційних проектів з метою визначення їхньої ефективності та внесення необхідних коректив. Компанія здійснює регулярний моніторинг реалізації інноваційних проектів. Це включає збір даних, аналіз виконання планів та порівняння фактичних результатів з очікуваними. Моніторинг дозволяє вчасно виявляти проблеми та ризики, а також здійснювати корективи для досягнення поставлених цілей. Підприємство використовує результати оцінки та контролю для постійного вдосконалення інноваційної діяльності. Це може включати внесення змін у стратегії, процеси та ресурси, щоб досягти кращих результатів. Крім того, здійснюється навчання та розвиток співробітників з метою покращення їхніх знань і навичок у сфері інновацій.

Ці принципи допомагають ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" ефективно управляти інноваційною діяльністю, сприяють розвитку нових продуктів та технологій, а також зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1. Рекомендації щодо покращення управління інноваційною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є однією з провідних компаній у галузі виробництва сталі, і її інноваційна діяльність є ключовим чинником для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Ось деякі рекомендації, які можуть допомогти компанії покращити своє управління інноваційною діяльністю (рис. 3.1).

1. Розвивати культуру інновацій.
2. Залучати зовнішніх експертів.
3. Приділяти увагу дослідженням та розробкам.
4. Формувати ефективні команди.
5. Співпрацювати з університетами та науковими центрами.
6. Використовувати інструменти управління проектами.
7. Підтримувати внутрішню конкуренцію.
8. Фінансувати інноваційні проекти.
9. Створювати інноваційні партнерства.
10. Моніторити та аналізувати результати.

Рис. 3.1 Рекомендації щодо покращення управління інноваційною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Розглянемо дані рекомендації більш детально:

1. Розвивати культуру інновацій.

Розвиток культури інновацій є важливою складовою успіху будь-якої компанії. Для того, щоб створити середовище, яке сприяє інноваційній діяльності, компанія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» повинна зробити кілька кроків.

Створити стимули для інновацій: компанія повинна створити систему стимулів для працівників, що допоможе спонукати їх до інноваційної діяльності. Це можуть бути різноманітні форми нагород за інноваційні ідеї, премії за реалізацію успішних проектів, інший формат оплати праці, який стимулює розумні ризики та творчість.

Створити спеціальні команди: компанія повинна створити спеціальні команди, які будуть займатися розробкою та впровадженням інноваційних проектів. Ці команди можуть бути зібрані з працівників, що мають досвід у сфері інновацій, та їм потрібно надати достатні ресурси для роботи над проектами.

Забезпечити доступ до необхідних ресурсів: для розробки та впровадження інноваційних проектів, працівники повинні мати доступ до необхідних ресурсів, таких як інформаційні технології, матеріали, обладнання та інше.

Розвивати творчу культуру: компанія повинна створити середовище, що сприяє розвитку творчих здібностей своїх працівників, таке, де кожен може відчувати, що його ідеї та пропозиції важливі для компанії.

Сприяти відкритому спілкуванню та обміну ідеями: компанія повинна створити механізми сприяння відкритому спілкуванню та обміну ідеями між працівниками та командами. Це може бути організація різноманітних тренінгів, семінарів, конференцій, зустрічей, де працівники зможуть обмінюватися своїми ідеями та досвідом. Також варто розглянути можливість створення спільних проектів між різними підрозділами компанії.

Забезпечити керівництво та підтримку: для того, щоб інноваційна діяльність була успішною, компанія повинна забезпечити належне керівництво та підтримку. Керівництво повинно давати пріоритет інноваціям

та сприяти їх впровадженню, а також підтримувати працівників у вирішенні проблем та наданні ресурсів для розробки та реалізації проектів.

Створити систему оцінки інновацій: компанія повинна створити систему оцінки успішності інноваційних проектів, що допоможе визначити ефективність та доцільність їх впровадження. Це можуть бути різноманітні критерії, такі як економічна ефективність, збільшення ринкової долі, покращення якості продукції, розширення асортименту тощо.

Загалом, розвиток культури інновацій є важливим фактором, що допоможе компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» бути конкурентоспроможною на ринку.

2. Залучати зовнішніх експертів.

Залучення зовнішніх експертів є важливим елементом розвитку інноваційної діяльності в компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Зовнішні експерти можуть принести свіжі ідеї, нові підходи та досвід, які компанія може використати для поліпшення своїх процесів та продуктів.

Для залучення зовнішніх експертів, компанія може використовувати наступні стратегії:

– Співпраця з університетами та дослідницькими центрами: компанія може співпрацювати з університетами та дослідницькими центрами, що займаються дослідженнями у сфері металургії та інших відповідних галузях. Такі установи можуть надавати компанії доступ до новітніх технологій та методів, а також забезпечувати зв'язок зі спеціалістами та іншими експертами.

– Співпраця зі стартапами та малими підприємствами: компанія може використовувати зовнішніх експертів через співпрацю зі стартапами та малими підприємствами. Це може бути вигідно для обох сторін, оскільки стартапи та малі підприємства можуть надати компанії доступ до новітніх технологій та інноваційних методів, а компанія може надати фінансову підтримку та інші ресурси для розвитку цих проектів.

– Участь у конференціях та виставках: компанія може брати участь у конференціях та виставках, де збираються експерти з різних галузей. Це може

надати компанії можливість обговорити ідеї зі спеціалістами та знайти нових контактів.

- Використання спеціалізованих платформ: компанія може використовувати спеціалізовані платформи, які забезпечують доступ до експертів та інноваційних рішень. Наприклад, можна використовувати платформи, які забезпечують доступ до онлайн-курсів, вебінарів, форумів та інших ресурсів.

- Використання соціальних мереж: компанія може використовувати соціальні мережі, які забезпечують можливість обміну досвідом та інформацією з іншими експертами. Наприклад, можна створити групу на LinkedIn або на іншій соціальній мережі, де експерти зможуть обговорювати ідеї та ділитися досвідом.

Крім того, компанія повинна забезпечувати відповідну інфраструктуру та ресурси для залучення зовнішніх експертів, зокрема, повинна бути належна організація робочих місць та забезпечення технічного обладнання. Крім того, важливо мати ефективні механізми для оцінки результатів співпраці з зовнішніми експертами та забезпечення зворотного зв'язку.

Залучення зовнішніх експертів може забезпечити компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доступ до нових інновацій та технологій, що допоможе збільшити її конкурентоспроможність та підвищити ефективність бізнесу.

3. Приділяти увагу дослідженням та розробкам.

Приділення уваги дослідженням та розробкам може допомогти компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відкривати нові можливості для покращення її продукту та процесу виробництва. Інвестування в дослідження та розробки зазвичай є довгостроковим, але може принести значні переваги для компанії, такі як покращення якості продукту, зменшення витрат на виробництво, впровадження нових технологій та процесів.

Основні кроки, які компанія може зробити для забезпечення ефективних досліджень та розробок, включають:

- Створення науково-дослідних підрозділів: компанія може створити власні науково-дослідні підрозділи, які будуть займатися вивченням нових технологій та розробкою нових продуктів. Ці підрозділи можуть складатися з інженерів, науковців та інших фахівців, які мають досвід відповідної галузі.

- Залучення академічних та індустріальних партнерів: компанія може встановлювати партнерства з університетами та іншими науковими установами, які мають досвід у відповідних галузях. Це може допомогти компанії отримати доступ до нових знань та технологій, які можуть бути використані для покращення її продукту та процесу виробництва.

- Інвестування в обладнання та інфраструктуру: компанія повинна забезпечити належну інфраструктуру та обладнання для досліджень та розробок. Це може включати лабораторії, технічні засоби, обладнання для випробування та інші матеріальні ресурси.

Крім того, для успішної реалізації цього напрямку важливо встановити ефективну систему управління дослідженнями та розробками, яка дозволяє відстежувати процес розробки та забезпечує контроль за фінансовими витратами.

Окрім власних дослідницьких підрозділів, компанія може створити партнерства з університетами, дослідницькими центрами та іншими компаніями відповідної галузі, щоб обмінюватися знаннями та досвідом, а також створювати спільні дослідження та проекти.

Крім того, важливо ретельно аналізувати результати досліджень та розробок, щоб забезпечити їх успішну комерціалізацію. Компанія повинна бути готовою інвестувати у випуск нових продуктів та послуг, які були розроблені в результаті досліджень, та виявляти гнучкість у вирішенні питань щодо їхньої комерціалізації.

Крім того, для стимулювання досліджень та розробок у компанії можна встановити систему винагород за інновації, що стимулює працівників на створення нових ідей та продуктів. Такі винагороди можуть бути у вигляді

фінансових премій, підвищення зарплати, відпустки або інших формах стимулювання.

Таким чином, виконання цих рекомендацій допоможе ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» покращити свою інноваційну діяльність, збільшити конкурентоспроможність компанії на ринку та забезпечити успішну реалізацію стратегії розвитку.

4. Формувати ефективні команди.

Для реалізації інноваційних проектів необхідно створювати ефективні команди, які зосереджені на спільній меті та мають необхідні знання та досвід для її досягнення. Основні принципи формування ефективних команд такі:

- Компетентність: у складі команди повинні бути працівники з різними компетенціями, які доповнюють один одного та можуть вирішувати різноманітні завдання.

- Лідерство: команда повинна мати лідера, який здатен координувати роботу та встановлювати пріоритети.

- Спільна мета: команда повинна зосередитися на спільній меті та мати чіткий розуміння того, що вони хочуть досягти.

- Комунікація: ефективна комунікація між членами команди є важливою для досягнення спільної мети та успішної реалізації інноваційних проектів.

- Розподіл обов'язків: кожен член команди повинен знати свої обов'язки та відповідальність, щоб досягти спільної мети.

- Взаємодія: ефективна команда здатна взаємодіяти та працювати разом, щоб досягти спільної мети.

- Контроль та оцінка: команда повинна мати механізми контролю та оцінки, щоб забезпечити, що вони на правильному шляху та досягають поставленої мети.

Створення ефективних команд - це важливий крок для забезпечення успішної реалізації інноваційних проектів, які можуть сприяти покращенню продукту та процесу виробництва в компанії.

5. Співпрацювати з університетами та науковими центрами.

Співпраця з університетами та науковими центрами може принести значну користь для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у плані інноваційної діяльності. Наприклад, залучення студентів, викладачів та науковців може допомогти компанії у вирішенні конкретних завдань або проблем. Також, співпраця з університетами може допомогти ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відстежувати тенденції у сфері науки та технологій, що дозволить компанії вчасно реагувати на зміни та впроваджувати нові ідеї та інновації.

Для того, щоб співпраця з університетами та науковими центрами була ефективною, необхідно створити певні механізми співпраці. Наприклад, можна створити програми стажування або спільні проекти з університетами та науковими центрами, які будуть спрямовані на розв'язання конкретних завдань компанії. Крім того, можна організувати семінари та конференції з участю науковців та викладачів з метою обміну досвідом та знаннями.

Також, співпраця з університетами може допомогти компанії в залученні та розвитку молодих талантів. Використовуючи програми стажування та спільні проекти з університетами, компанія може залучити молодих фахівців, які мають свіжий погляд на проблеми та можуть запропонувати нові ідеї для розвитку компанії.

6. Використовувати інструменти управління проектами.

Інструменти управління проектами є важливим елементом ефективного управління інноваційною діяльністю в компанії. Такі інструменти допомагають забезпечити організований та структурований підхід до реалізації проектів, а також зменшити ризики та забезпечити контроль за термінами та бюджетом.

Одним з ключових інструментів управління проектами є методологія управління проектами, така як PMBOK (Project Management Body of Knowledge) або PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments). Ці методології надають стандарти та керівні принципи управління проектами, які можна використовувати в процесі реалізації інноваційних проектів.

Для ефективного використання інструментів управління проектами, компанія повинна мати відповідні знання та навички в управлінні проектами. Тому, можливо, доцільно буде організувати тренінги та навчання з управління проектами для працівників компанії, щоб вони мали достатні знання та навички у цій області.

Крім того, для ефективного використання інструментів управління проектами, компанія повинна використовувати спеціалізоване програмне забезпечення для управління проектами, яке допоможе забезпечити систематизований підхід до управління проектами та забезпечити ефективний контроль за реалізацією проектів.

7. Підтримувати внутрішню конкуренцію.

Внутрішня конкуренція між різними підрозділами може стимулювати розвиток нових інновацій та підвищення продуктивності. Організація повинна створити стимулююче середовище, щоб підрозділи ставились до інноваційних проектів як до способу збільшення свого внеску у підприємство та своєї конкурентоспроможності.

Для підтримки внутрішньої конкуренції компанія може запровадити програму стимулювання інновацій. Ця програма може передбачати фінансову підтримку, ресурси та інфраструктуру для виконання інноваційних проектів. Також можна розробити систему оцінки результатів інноваційних проектів, яка буде враховувати ефективність та користь для підприємства.

Важливо також, щоб програма стимулювання інновацій була прозорою та справедливою. Наприклад, можна запровадити конкурсну форму відбору проектів, де кращі проекти отримують більше підтримки, але кожен підрозділ має можливість взяти участь.

Крім того, для підтримки внутрішньої конкуренції, можна використовувати інструменти управління якістю, такі як Lean або Six Sigma, щоб забезпечити ефективність та стандартизацію процесів в різних підрозділах. Це допоможе забезпечити високу якість виробів та послуг, що, в свою чергу, збільшить конкурентоспроможність підприємства.

8. Фінансувати інноваційні проекти.

Для того, щоб розвиватись та бути конкурентоспроможними, компанії повинні інвестувати у розвиток нових продуктів та технологій. Фінансування інноваційних проектів є необхідним елементом стратегії розвитку бізнесу, оскільки без відповідних інвестицій у дослідження та розробки неможливо досягти високих результатів.

Фінансування інноваційних проектів може здійснюватись з внутрішніх або зовнішніх джерел. Внутрішні джерела фінансування включають бюджет компанії та прибуток, отриманий від продажу продукції. Зовнішні джерела фінансування можуть включати позики від банків, інвестиції від венчурних фондів, гранти від урядових організацій та інших джерел.

Крім того, компанії можуть використовувати такі методи фінансування інноваційних проектів, як краудфандинг, дослідницькі кредити та партнерства з іншими компаніями. Оскільки інноваційні проекти зазвичай пов'язані з великими ризиками, компанії повинні уважно оцінювати ризики та забезпечувати ефективне управління проектами та фінансами.

У результаті правильного фінансування інноваційних проектів компанії можуть досягати значного росту, збільшення частки ринку та підвищення конкурентоспроможності.

9. Створювати інноваційні партнерства.

Створення інноваційних партнерств може допомогти компанії забезпечити доступ до нових технологій, ринків та експертизи. Це може бути корисно, особливо для компаній, що не мають достатнього досвіду або ресурсів для розробки нових інновацій самостійно.

Інноваційні партнерства можуть мати різні форми, від спільних досліджень та розробок до спільних підприємств або злиття/поглинання. Ключовим фактором є знаходження партнера, який має досвід і знання у галузі, яка є стратегічно важливою для компанії.

Крім того, створення партнерства може допомогти знизити ризики та розподілити витрати між партнерами, що може забезпечити ефективнішу реалізацію інноваційних проектів.

Для успішної реалізації інноваційних партнерств, компанії повинні мати добре визначену стратегію, визначити партнерські цілі та очікування, які вони хочуть досягти, а також забезпечити чітку комунікацію та співпрацю між партнерами. Також важливо мати правильно складені угоди, які забезпечать права та обов'язки кожного партнера та вирішать потенційні проблеми та конфлікти.

10. Моніторити та аналізувати результати.

Моніторинг та аналіз результатів інноваційної діяльності є дуже важливим етапом для компанії, яка займається інноваційними проектами. Це допомагає зрозуміти, наскільки успішними були впроваджені інновації та як вони вплинули на бізнес компанії.

Для моніторингу результатів інноваційної діяльності необхідно визначати ключові показники продуктивності та успішності інноваційних проектів, такі як прибуток, ринкові частки, збільшення продуктивності тощо. Для цього можна використовувати різноманітні інструменти аналізу, такі як SWOT-аналіз, аналіз конкурентоспроможності, аналіз витрат та прибутку.

Після отримання результатів аналізу компанія повинна здійснювати корективи в стратегії та розробляти плани дій, які допоможуть підвищити ефективність інноваційної діяльності. Наприклад, якщо аналіз показав, що інноваційний продукт не знайшов популярності на ринку, компанія може розглянути можливості його модифікації або заміни на інший продукт з вищим потенціалом.

Також моніторинг та аналіз результатів інноваційної діяльності може допомогти компанії виявляти можливості для подальшого розвитку та інновацій. Наприклад, якщо компанія успішно впровадила новий продукт на ринку та зробила значний прибуток, то вона може розглядати можливості розширення асортименту продукції та входу на нові ринки.

Ці рекомендації можуть допомогти компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» покращити своє управління інноваційною діяльністю та забезпечити стабільний розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

3.2. Прогноз розвитку інноваційної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Інноваційна діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», у зв'язку з російсько-українською війною, на пряму пов'язана з ПП в дане підприємство. Чималі розміри української території, диференціація українських регіонів за умовами соціально-економічного розвитку та інвестиційної привабливості, рівнем та структурою розвитку економіки неминуче призводять до диференціації політики залучення іноземних інвестицій по регіонах країни. При цьому така диференціація складається (як і в багатьох інших країнах) за трьома напрямками (рис. 3.2).

Облік регіональних наслідків нерегіональних рішень, звичайно, важливий, але основне значення мають перші два напрямки. Необхідно враховувати, що межі різних напрямів регіональної політики практично розмиті. Особливо актуально це в нинішній українській ситуації, коли базові питання регіональної підтримки соціально-економічного розвитку регіонів опинилися у віданні Міністерства економічного розвитку України, що відповідає як мінімум і за інвестиційну політику. Тому на окремий розгляд заслуговує питання координації діяльності різних міністерств у їх роботі із залучення інвесторів. Причому у регіональній політиці залучення інвестицій на українську територію відмінності у відношенні до українських та іноземних інвесторів не дуже значущі. Найчастіше умови інвестування єдині, хоча є винятки. Так, існують обмеження для іноземних інвесторів щодо їхнього допуску до стратегічно важливих галузей та у прикордонні регіони. Водночас органами влади може проводитись робота із залучення саме закордонних

інвесторів у «потрібні» галузі та регіони (в основному шляхом розвитку міжнародних контактів).

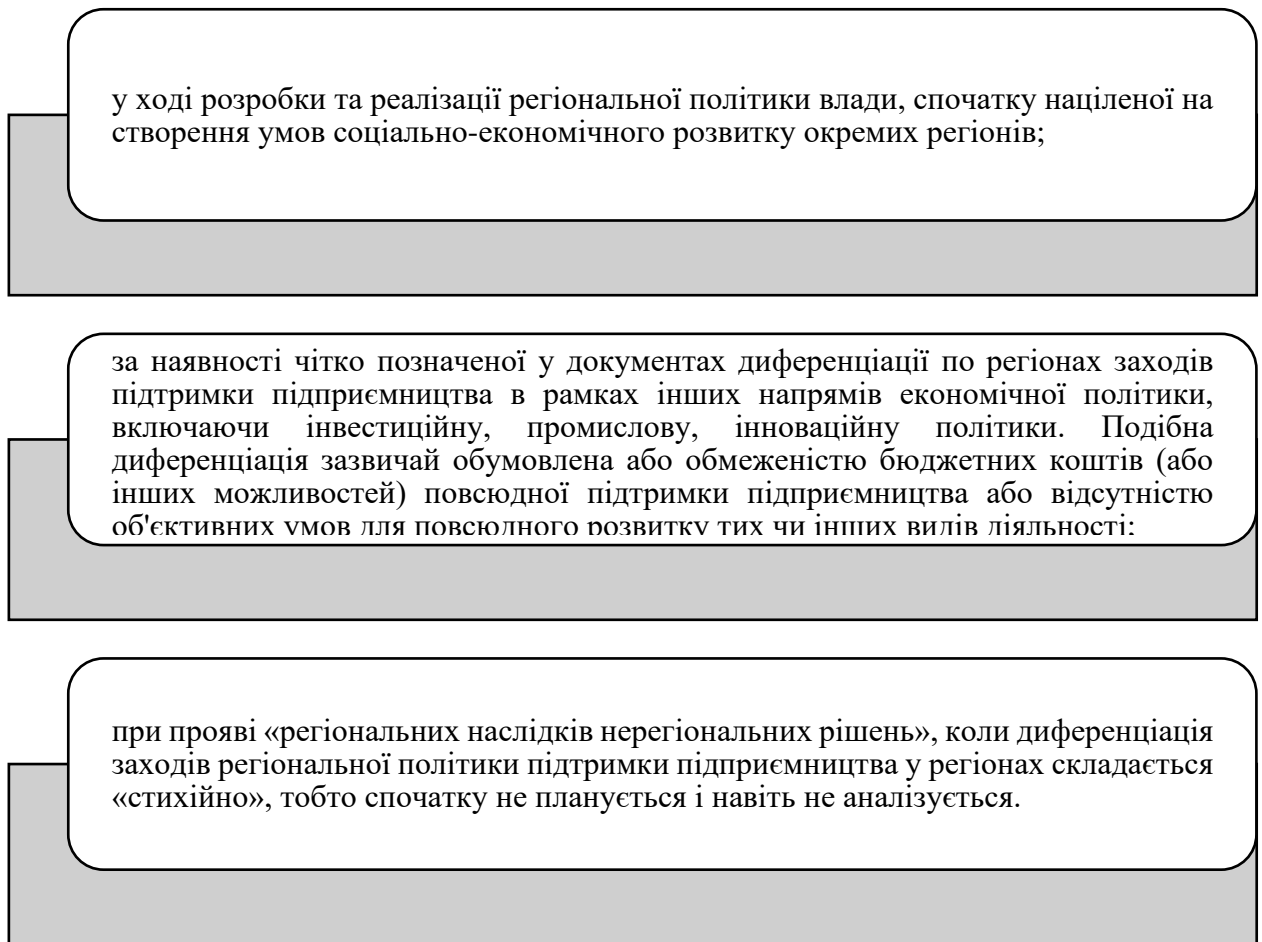


Рис. 3.2 Напрями диференціації українських регіонів

Базовим завданням подальшого розвитку регіональної політики залучення іноземних інвестицій в українські регіони є необхідність удосконалення статистичного обліку ПІІ, оскільки без розуміння реальної диференціації територій за масштабами залучених капіталовкладень завжди є ризику прийняття помилкових рішень.

Необхідність значних обсягів легального експорту прямих інвестицій з України, коли Україна є важливим джерелом фінансування розвитку економіки низки інших держав, досі викликає суперечки. Проте, всі розвинені держави є великими експортерами капіталу. Свого часу в багатьох країнах, у тому числі, наприклад, Німеччині чи Фінляндії, велися широкі громадські дискусії про масштаби та цілі вивезення за кордон інвестицій, поки не стало

ясно, що інвестиційна експансія – це неминучий елемент для конкурентоспроможних національних компаній.

Нинішній етап розвитку двосторонніх відносин України із західними партнерами характеризується взаємним стримуванням, наявністю формальних та прихованих перешкод для розвитку міждержавних зв'язків та бізнесу. Наразі складність ситуації також пов'язана з агресією РФ на території України та військовими злочинами, внаслідок яких страждають не лише житлові будинки, а й критична інфраструктура, до якої також належить і металургійна галузь.

Незважаючи на дуже важливу роль ПІІ у зовнішньоекономічних зв'язках України, на наш погляд, для стимулювання зростання конкурентоспроможності українських ТНК на зовнішніх ринках насамперед необхідно наголошувати на внутрішні перетворення, оскільки інтернаціоналізація – для більшості фірм лише похідна від роботи на внутрішньому ринку. Зокрема, потрібна боротьба із надмірною монополізацією економіки та конструктивна взаємодія бізнесу та влади при розробці заходів державного регулювання.

Говорячи про підтримку ПІІ, експорт капіталу не слід розглядати у відриві від імпорту прямих інвестицій. Адже однією з найефективніших для національної економіки стратегій зарубіжної експансії є вбудовування українських ТНК у транскордонні ланцюжки створення доданої вартості за участю в окремих їх ланках провідних світових ТНК (у тому числі в умовах відсутності пайової участі – наприклад, при створенні стратегічних альянсів). При цьому коло потенційних партнерів українського бізнесу розширюється у разі підвищення активності світових лідерів різних галузей біля України.

Незрозумілі багатьом іноземцям умови ведення бізнесу в Україні утримують потенційних інвесторів від вкладень в українську економіку. Одним з основних недоліків українського інвестиційного клімату є непередбачуваність економічної політики держави, яка дозволяє інвесторам з упевненістю планувати своєї діяльності в Україні. Інвестиції в українську

економіку, вважають за кордоном, супроводжує високий рівень ризиків. Так, при цьому вони здатні принести підвищений прибуток порівняно з вкладеннями в економіку країн Заходу. Однак для стратегічних інвесторів, у приході яких зацікавлена Україна, важливими є не можливості спекулятивної гри, а стабільність умов ведення бізнесу та захищеність прав. Наприклад, важливим параметром інвестиційної привабливості є рівень оподаткування. Проблема України - не в розмірі податків, а їх надмірній кількості, складностях у визначенні податкової бази та частих змін у законодавстві.

Поряд з непослідовністю економічної політики, поліпшенню ділового клімату в Україні заважають адміністративний тиск на бізнес, погане виконання законів, високий рівень корупції, слабкий захист прав власників, бюрократизм, свавілля чиновників, недовіра до судової системи, низький рівень фактичної економічної свободи, слабкий облік думки населення. Високий рівень розвитку основних ринкових інститутів, що забезпечують перелив капіталу в економіці країни – фондового ринку, банківської, страхової та пенсійної системи, також є умовою активізації участі країни у транскордонному русі ПІІ та підвищення їх сприятливого впливу на національну економіку. Поки що українська фінансова система слабо справляється з основними функціями, які мають право очікувати від неї, – із забезпеченням міжгалузевого перерозподілу капіталу, залученням заощаджень населення та трансформацією в інвестиції. Необхідні поліпшення якості ділового середовища у банківському секторі, що включає такі заходи, як підвищення довіри до банківської системи в цілому та банків один до одного, а також створення рівних умов конкуренції для всіх банків незалежно від форми власності. В якості проблеми фондового ринку в Україні іноземні учасники особливо виділяють недостатнє розкриття корпоративної інформації, трудомісткий процес реєстрації інвесторів, непрозорість регулювання.

Металургія є капіталомісткою галуззю. До війни ця галузь в Україні потребувала 700 мільйонів доларів США на рік, щоб залишатися на місці.

Саме стільки потрібно було інвестувати в проекти, щоб підтримувати нормальний розвиток. Але ми всі розуміємо, що якщо ми будемо стояти на місці, нам буде тільки гірше. Тому цю суму потрібно подвоїти, щоб рухатися вперед.

Перш за все, нам потрібно ліквідувати відставання останніх п'яти років: У період з 2015 по 2019 рік військові атаки, протекціонізм та виклики слабого ринкового середовища призвели до того, що вітчизняні компанії відстали від своїх конкурентів на \$2,2-2,5 мільярда. Якщо вони не збільшать свої інвестиції, то й надалі відставатимуть від конкурентів на крок.

По-друге, щоб зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, наші компанії повинні працювати над наступними напрямками:

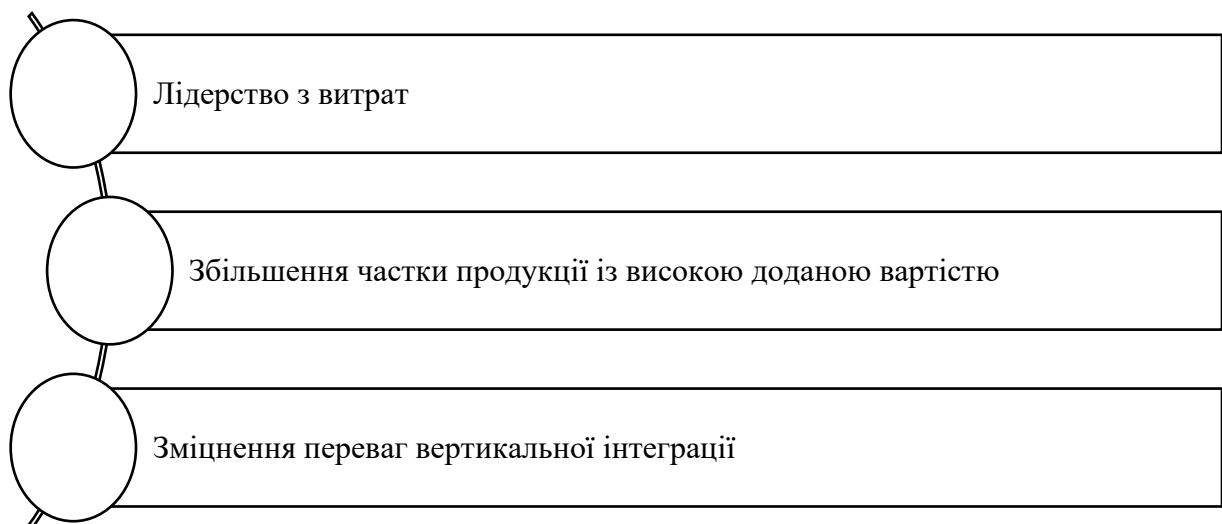


Рис. 3.3. Напрями зміцнення позицій на міжнародному ринку

1. Лідерство за витратами. Для зниження ризиків українським металургійним підприємствам слід прагнути до першого квартиля за показниками собівартості за всіма видами продукції. Це проекти, спрямовані на підвищення ресурсоемності та ефективності, в тому числі за рахунок використання цифрових технологій. Наприклад, Метінвест планує заощаджувати 50 млн доларів США на рік за рахунок проектів з діджиталізації. Інтерпайп активно впроваджує цифрові технології протягом останніх 10 років.

2. Збільшити частку продукції з високою доданою вартістю. Це джерело зростання в умовах стагнації попиту. Прикладами є проект будівництва стану холодної прокатки на ММК ім. Ілліча в Маріуполі, розробка проекту з виробництва труб преміум-класу на потужностях "Інтерпайпу", реконструкція дрібнопрофільного стану на "АрселорМіттал Кривий Ріг".

3. Посилення переваг вертикальної інтеграції, що дозволяє галузі використовувати свої сильні сторони (наявність запасів залізної руди в країні) та задовольняти зростаючий попит на металобрухт. Діяльність у всіх цих напрямках вже спостерігається, наприклад, проекти з виробництва DR окатишів на ПГЗК, Центральному ГЗК та Ferrexpo.

По-третє, декарбонізація є найважливішим викликом десятиліття, оскільки вона вимагає повної перебудови виробничих процесів. Протягом наступних 20-30 років для того, щоб вітчизняна промисловість стала вуглецево-нейтральною, знадобиться 25 мільярдів доларів США. Важливу роль тут відіграє держава, адже екологічна політика стала фактором конкурентоспроможності виробників.

Це означає, що українські компанії будуть активно впроваджувати проекти з розвитку, якщо ринок запропонує такі можливості. Інвестиції в гірничо-металургійний комплекс загалом сильно корелюють зі світовими цінами, а оскільки 2021 рік є найуспішнішим за останні 10-12 років, компанії активно анонсують нові проекти та здійснюють масштабне будівництво й модернізацію. Однак минулорічна ситуація - це "одноразовий випадок", який може не повторитися, і не можна покладатися на те, що ринок збереже високі рівні в довгостроковій перспективі. У більшості випадків ринок буде створювати бар'єри в умовах млявого попиту.

Тому для зменшення залежності від ринкових факторів і забезпечення стійкості сектору та стабільно високого рівня інвестицій необхідні системні заходи, такі як

- Покращення інвестиційного клімату в Україні та проведення виваженої фіскальної та монетарної політики;

- Розвиток внутрішнього ринку металопродукції (інвестиції в розвиток інфраструктури, розвиток військово-промислового комплексу, впровадження

лізингових програм або компенсації відсоткової ставки для придбання машинобудівної продукції українського виробництва);

– Реалізація системної екологічної політики (реформування системи екологічного оподаткування, запуск програми торгівлі квотами на викиди парникових газів та створення інших умов для прискорення декарбонізації);

– Протидія протекціонізму (торговельна дипломатія, підписання двосторонніх торговельних угод, активна державна позиція в антидемпінгових розслідуваннях).

Єдиний спосіб розвиватися - це інвестувати. Найкращий час для інвестування був вчора. Тому необхідні умови повинні були бути виконані ще вчора. Але краще почати вже сьогодні. Важливо враховувати поточну військову ситуацію в Україні, а також майбутні інвестиції в металургійний сектор.

Цілком ймовірно, що війна на території України триватиме ще не один місяць. Треба враховувати дану ситуацію, адже при ній підприємство буде працювати у скрутному стані, враховуючи брак палива, брак кадрів тощо. При цьому значно зростають ризики, що негативно впливає на діяльність підприємства. Тому слід розуміти, що можливе (хоча й малоімовірне) знищення даного підприємства, як і будь-якого іншого, що знаходиться на території України. При цьому слід також розуміти, що після перемоги Україна матиме значно кращий інвестиційний потенціал. Тому якщо дане підприємство проіснує військовий час без втрат, то в майбутньому ситуація зміниться лише на краще.

Отримання міжнародних інвестицій можливе з боку західних держав в якості допомоги, спрямованої на відновлення української економіки. В такому випадку дані інвестиції надходять у вигляді грантів та матимуть визначене спрямування та контроль за його дотриманням. Крім того, компанія може отримувати ПІІ з боку приватних осіб та установ. Тоді дані інвестиції будуть направлені безпосередньо керівництвом компанії відповідно до їх планів та уподобань.

ВИСНОВКИ

Підвищення ефективності економіки нерозривно пов'язано з інноваційно-інвестиційним наданням ходу функціонування всіх сфер господарства.

Інновація (новинки) - встановлений в споживання інший або істотно вдосконалений продукт (товар, послуга) або процедура, інший спосіб торгівлі або останній організаційний спосіб в діловій практиці, організації робочих місць або в зовнішніх зв'язках.

Існує ряд принципів управління інноваційними процесами на підприємстві, кажучи про них, необхідний облік особливостей самого інноваційного процесу, загальних принципів управління компанією і характерних рис учасників інноваційного процесу. Аналіз даних показників визначає перелік базових принципів управління інноваційними процесами.

Вирішення завдань підвищення рівня конкурентоспроможності на вітчизняних та зарубіжних ринках потребує модернізації економіки, а її домінуючим фактором є активізація інноваційної діяльності підприємств. Здійснення такої модернізації має на меті інтенсифікацію виробництва на основі використання нової техніки та технології, якісну зміну організації виробничо-фінансової діяльності та технологій управління.

Криворізький гірничо-металургійний комбінат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» завантажено на 20% з виплавки чавуну та на 50-60% з видобутку залізняку.

З початком війни в Україні компанія оголосила про зупинення операційної діяльності для захисту своїх людей та майна. З того часу завод поступово відновив роботу і зараз експлуатує одну з трьох доменних печей. Доменну піч №6 (приблизно 20% потужності АМКР) було перезапущено 11 квітня 2022 року (для відновлення виробництва чавуну на низькому рівні). Виробництво залізняку нині завантажено приблизно 50-60%..

Наразі підприємство працює лише на третину своїх можливостей. Існує декілька варіантів розвитку. Перший – найбільш песимістичний – російські війська дійдуть до Дніпропетровської області, і тоді скоріше за все підприємство буде знищено, аналогічно до підприємств Донецької області. Другий варіант – оптимістичний – протягом війни підприємство продовжить свою роботу на наявних потужностях, а після війни вийде на повну потужність і зможе далі розвиватися.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є однією з провідних компаній у галузі виробництва сталі, і її інноваційна діяльність є ключовим чинником для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Ось деякі рекомендації, які можуть допомогти компанії покращити своє управління інноваційною діяльністю: розвивати культуру інновацій; залучати зовнішніх експертів; приділяти увагу дослідженням та розробкам; формувати ефективні команди; співпрацювати з університетами та науковими центрами; використовувати інструменти управління проектами; підтримувати внутрішню конкуренцію; фінансувати інноваційні проекти; створювати інноваційні партнерства; моніторити та аналізувати результати.

Впровадження даних рекомендацій надасть змогу компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» покращити своє управління інноваційною діяльністю, забезпечити стабільний розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 26.06.1996 р. зі змінами та доповненнями / Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. ст. 141
2. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. зі змінами та доповненнями / Відомості Верховної Ради України. 1991. № 47. ст. 646
3. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. зі змінами та доповненнями / Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. ст. 266
4. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 р. зі змінами та доповненнями / Відомості Верховної Ради. 2016. № 3. ст. 25
5. Про наукову і науково-технічну експертизу: Закон України від 10.02.1995 р. зі змінами та доповненнями / Відомості Верховної Ради України. 1995. № 9. ст. 57
6. Абрамешін А.Є. Інноваційний менеджмент: Підручник для вузів / Абрамешін А.Є., та ін.; За редакцією д-ра екон. наук, проф. О.П. Молчанової. К., 2017. 272 с.
7. Амосов О.Ю., Діденко Н.В. Подолання опору змінам: теоретичні підходи та реалізація. Бізнесінформ. 2017. №1. С. 293-298.
8. АрселорМіттал Кривий Ріг. *You Control*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24432974/
9. Безус А.М., Шафранова К.В., Безус П.І. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід* №8, 2018. С.22-25
10. Володін С. А., Чекамова О. І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 65-72.
11. Володін С.А. Модель інноваційного розвитку аграрної науки на прикладі системи НААН України / С.А. Володін. *Інноваційна економіка*. 2014. 3 (52). С. 5-24.

12. Волощук Ю.О. Модернізація агропромислових підприємств в контексті неоіндустріалізації : монографія. Житомир : Видавництво ЖНЕУ, 2019. 364 с.
13. Ганущак-Єфіменко Л. М., Гончаренко І. М., Крахмальова Н. А., Шкода М. С. Формування інноваційної інфраструктури для забезпечення розвитку стратегічних пріоритетів України. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації»: тези доповідей (Київ, 10.11.2020). Київ: КНУТД, 2020. С. 17–18.
14. Гарафонова О. І., Антоненко Е. В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. *Бізнес Інформ*. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2019. №9. С. 110–116.
15. Гарафонова О. І., Токовенко А. М. Інноваційна стратегія підприємства: особливі підходи до формування в сучасних умовах розвитку ресторанної сфери в Україні. *Бізнес Інформ*. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2018. №11. С. 327–332.
16. Гейц В.М. Стратегічні проблеми ХХІ століття суспільства і економіки України: в 3-х т. / За ред. акад. НАНУ В.М. Гейця, акад. НАНУ В.П. Семиноженка, чл.-кор. НАНУ Б.Е. Кваснюка. К.: Феніки. 2007. 584 с.
17. Гончар О. І. Формування комплексу елементів інноваційного забезпечення механізму управління потенціалом підприємства. Актуальні питання комплексного оцінювання інноваційної діяльності промислових підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ. 2017. С. 218–272
18. Готра В.В., Синявська Я.М., Організаційно-економічні аспекти формування інтегрованого інноваційного підприємництва в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія Економічні науки, 2019. № 5 (139). С. 59-66.
19. Гринькевич О. С., Квак С. А. Аналіз інноваційної діяльності підприємств з використанням міжнародних і національних індикаторів. *Формування ринкової економіки в Україні*, 2020. Вип. 42. С.27–39

20. Дубасенюк О.А. Інновації в сучасній освіті. Інновації в освіті: інтеграція науки і практики: збірник науково-методичних праць / за заг. ред. О.А. Дубасенюк. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. С. 12-28.
21. Євтушевська О.В. Комерціалізація інноваційних розробок у контексті сприйняття споживачами товарів-новинок. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 2. С. 38-41
22. Єфименко. *Ліга.нет*. URL: <https://file.liga.net/companies/tatyana-efimenko>
23. Жалило Я.А. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / А. Я. Жалило, Я.Б. Базилюк, Я.В. Белінська та ін. / За ред. Я.А. Жалило// К.: ЄСІД. 2005. с. 332
24. Завідна Л. Д. Стратегічний аналіз та його роль в системі управління підприємством. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 3. С. 60-64
25. Загальна оцінка ефективності інноваційної діяльності [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://textb.net/105/62.html/>
26. Зарічна О. В. Стимулювання розвитку інноваційного підприємництва на засадах транскордонного партнерства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія Економічні науки. 2018. № 5 (127). С. 31-40
27. Інноваційний менеджмент. Комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства. Основні принципи вимірювання ефективності інноваційної діяльності. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://subject.com.ua/economic/innovative/18.html>.
28. Інноваційний менеджмент. Основні показники економічної ефективності інноваційних проектів. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://subject.com.ua/economic/innovative/18.html>.
29. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / під ред. Н.В. Краснокутської. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
30. Йохансон Ф. Ефект Медичі: Виникнення інновацій на стику ідей, концепцій та культур / пер. з англ. К., 2018. 325 с.

31. Кальний С. В. Стимулювання суб'єктів інноваційної діяльності із застосуванням теорії ігор / Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, серія: *Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70) №3, част. 1. С. 59–63.
32. Ковтуненко Д.Ю. Особливості управління інноваційними ідеями на підприємстві. *Economics: time realities*. 2020. № 6 (52). С. 35-46
33. Кальний С. В., Шелудько В.М. Забезпечення ефективності впровадження технологічних інновацій на підприємстві / Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24. Част. 2. С. 47-52.
34. Кравченко С.І. Основні напрямки підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах. *Наукові праці Донецького національного технічного університету*. Серія: економічна. Вип. 76. Донецьк: ДонНТУ. 2015. С. 156-162.
35. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2013. 505 с.
36. Мальцева С.В. Інноваційний менеджмент: підручник для академічного бакалаврату. Х.: Видавництво Юрайт, 2018. 527 с.
37. Кальний С. В. Засоби забезпечення системної організації інтегрованих інноваційних процесів. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20. Част. 2 С. 14-19.
38. Пасічник Т.О. Особливості інноваційного підходу в логістичній діяльності підприємств. *Вісник АМСУ*. Серія: Економіка. 2015. №2(54). С.125- 131.
39. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» invested €258 million in Kryvyi Rih's development in 2021. *GMK Center*. 2022. URL: [https://gmk.center/en/news/ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»-invested-258-million-in-kryvyi-rih-s-development-in-2021/](https://gmk.center/en/news/ПАТ_«АрселорМіттал_Кривий_Ріг»-invested-258-million-in-kryvyi-rih-s-development-in-2021/)

40. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в першому кварталі знизив випуск сталі на 7,4%. *GMK Center*. 2022. URL: [https://gmk.center/ua/news/ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»-u-pershomu-kvartali-znyzyv-vypusk-stali-na-7-4/](https://gmk.center/ua/news/ПАТ_«АрселорМіттал_Кривий_Ріг»-u-pershomu-kvartali-znyzyv-vypusk-stali-na-7-4/)
41. Пілявоз Т.М. Методологічні підходи щодо оцінювання інноваційного розвитку підприємства / Т.М. Пілявоз. *Ефективна економіка : електр. наук.-фах. видання*. – Дніпропетровськ, 2012. – № 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1085>.
42. Полозова Т.В., Кривцун Д.Ю. Інноваційна діяльність підприємства та економічна сутність інноваційного процесу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. С. 107-112
43. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: підручник. К.: Знання, 2015. 423 с.
44. Стадник В.В., Головчук Ю.О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія / В.В. Стадник, Ю.О. Головчук. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута», 2020. 232 с.
45. Стеченко Д.М. Інноваційні форми регіонального розвитку / Д.М. Стеченко. Навчальний посібник. К.: Вища школа, 2002. 254 с.
46. Торба О.В. Інтелектуальний капітал як об'єкт бухгалтерського обліку: визначення та методика оцінки. *Інтернаука*. Серія: Економічні науки. 2017. №2(2). С. 63-67.
47. Транченко Л.В. Впровадження конкурентоспроможних інноваційних засобів у сільськогосподарське виробництво / Л.В. Транченко, О.М. Транченко. Наукові записки. Серія «Економіка» зб. наук. праць. Острог, 2014. Вип. 25. С. 185–192.
48. Хиппель Е., Томка Ш., Зоннак М. Досягнення великих проривів в компанії ЗМ. Управління інноваціями. К., 2018. 437 с.
49. Чистий прибуток «Криворіжсталі» склав 2012,610 млн. грн. *Укррудпром*. 2005. URL: <https://ukrrudprom.com/news/nhy140605.html>

50. Яшкіна Н.В. Щодо оцінки інвестицій в розвиток стратегічних господарських підрозділів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. №12. С. 12-14.
51. Kalnyi S. V., Virchenko V. V. Peculiarities of diffusion of innovations in the regions of Ukraine / *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 2018. Vol 3, No 26. pp. 178-186.
DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i26.144264>
52. Monopolies thrive as toothless state bows to moguls. *Kyiv Post*. 2010. URL: <https://www.kyivpost.com/article/content/business/monopolies-thrive-as-toothless-state-bows-to-mogul-62087.html>
53. Smarter steels for people and planet. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: [https://corporate.ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».com/](https://corporate.ПАТ«АрселорМітталКривийРіг».com/)
54. Ukraine Since the Orange Revolution: A Business and Investment Review. URL: https://books.google.com.ua/books?id=Kpgd8Rz_ZasC&pg=PR15&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false