



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили
Факультет економічних наук
Кафедра менеджменту

Рачков Іван Віталійович

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Кваліфікаційна робота на здобуття
ступеня вищої освіти бакалавр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-
професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:
канд. екон. наук, доц. Васильєв А.А.

Рецензент: канд. екон. наук, доц. Руденко Н.О.

Миколаїв 2023

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

Факультет економічних наук
Кафедра менеджменту
Ступінь вищої освіти: бакалавр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Т.в.о. завідувача кафедри менеджменту

_____ канд. екон. наук, доцент. Дранус Л.С.

« ____ » _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Рачков Іван Віталійович

1. Тема кваліфікаційної роботи: Інноваційний менеджмент на підприємстві.
керівник кваліфікаційної роботи: кандидат економічних наук, Васильєв А. А.
затверджені наказом ЗВО від « ____ » _____
2. Строк подання здобувачем кваліфікаційної роботи: _____
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: публікації вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків, матеріали спеціальних періодичних видань, фінансові звіти компанії за 2019-2021 рр. В якості нормативно – правової бази використовувались законодавчі та нормативні документи України та міжнародні стандарти.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Основне поняття інноваційного менеджменту; проаналізувати існуючі підходи до управління інноваціями; основні складові інноваційної культури; процес створення і впровадження інноваційних продуктів;
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
Таблиця 2.1 – Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності ТОВ «Метінвест Холдинг»;
Таблиця 2.2. – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Метінвест Холдинг»;
Таблиця 2.3. – Показники економічної ситуації ТОВ «Метінвест Холдинг»;
Таблиця 2.4. – Зміни у фінансових результатах ТОВ «Метінвест Холдинг»;
Таблиця 2.5. – Показники руху робочої сили ТОВ «Метінвест Холдинг»;

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів дипломної роботи	Примітка
1.	Затвердження теми і призначення наукового керівника		Виконано
2.	Підготовка дослідницької пропозиції		Виконано
3.	Побудова плану дослідження (вступ мета та завдання дослідження)		Виконано
4.	Огляд літератури та формування методології аналізу (огляд літератури та методологія дослідження) (текст статті, тези доповіді)		Виконано
5.	Формування інформаційної бази дослідження та проведення емпіричного аналізу		Виконано
6.	Написання вступу та розділу 1		Виконано
7.	Написання розділу 2		Виконано
8.	Написання розділу 3		Виконано
9.	Підготовка висновків та дискусії (Результати та дискусія. Висновки.)		Виконано
10.	Оформлення кваліфікаційної роботи та підготовка її до захисту		Виконано

Студент _____ Рачков І.В.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Васильєв А.А.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	8
1.1. Сутність та сучасна концепція інноваційного менеджменту.....	8
1.2. Роль і значення інноваційного менеджменту на підприємстві.....	14
1.3. Моделі та підходи до інноваційного менеджменту.....	19
2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	24
2.1.Економічна характеристика підприємства ТОВ «Метінвест Холдинг».....	24
2.2.Аналіз інноваційного розвитку підприємства ТОВ «Метінвест Холдинг».....	33
3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	41
3.1.Напрями вдосконалення інноваційної діяльності підприємства ТОВ «Метінвест Холдинг».....	41
3.2.Стратегія підвищення інноваційної активності підприємства ТОВ «Метінвест Холдинг».....	45
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

ВСТУП

Тема інноваційного менеджменту на підприємстві є дуже актуальною в сучасному бізнес-середовищі. Зміни на ринку, швидкий розвиток технологій, змінні потреби споживачів та зростаюча конкуренція ставлять перед підприємствами завдання пристосуватися та інноваційно розвиватися.

Інноваційний менеджмент дозволяє організаціям проникнути на нові ринки, розробляти нові продукти та послуги, покращувати процеси виробництва, залучати і утримувати талановитих співробітників, забезпечувати стійкий розвиток та конкурентоспроможність.

Основні аргументи для актуальності теми інноваційного менеджменту на підприємстві такі: конкурентний тиск, технологічні зміни, змінні потреби споживачів і залучення та утримання талановитих співробітників.

Тема інноваційного менеджменту на підприємстві привертає увагу багатьох науковців та дослідників. Деякі з найвідоміших науковців, які розглядали цю тему, включають: П. Друкер розробив багато концепцій, пов'язаних з інноваційним менеджментом, зокрема, поняття "інноваційний процес" та "інноваційна стратегія". Е. Роджерс. Американський соціолог, який провів велике дослідження у галузі поширення інновацій. Його робота "Поширення інновацій" вважається однією з ключових у цій галузі. М. Портер розглядав інноваційний менеджмент як один із ключових факторів успіху підприємств. К. Крістенсен автор концепції "руйнівних інновацій" та відомий експерт зі стратегічного менеджменту. Його дослідження стосуються інноваційного менеджменту і впливу нововведень на ринок.

Метою роботи є аналіз процесів впровадження інструментів інноваційного менеджменту на підприємстві з метою визначення ефективних стратегій та

розробкою рекомендацій для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності організації.

Для досягнення поставленої мети, були визначені такі завдання:

1. Визначити поняття інноваційного менеджменту та його підходи.
2. Проаналізувати підходи до управління інноваціями на підприємстві та оцінити їх ефективність.
3. Визначити основні складові організаційної культури, що сприяють інноваційному розвитку.
4. Дослідити процес створення та впровадження інноваційних продуктів, технологій та послуг на підприємстві.
5. Проаналізувати фактори, що впливають на успішну реалізацію інноваційних проектів.
6. Розробити рекомендації щодо вдосконалення інноваційного менеджменту на підприємстві та підтримки стійкого розвитку організації.

Об'єкт дослідження: процеси впровадження інструментів інноваційного менеджменту на прикладі компанії ТОВ «Метінвест Холдинг».

Предметом дослідження є інноваційний процес, його елементи та особливості в контексті обраного підприємства.

Методи дослідження: аналіз літератури (вивчення наукової літератури, книг, статей, наукових досліджень та інших джерел, що стосуються інноваційного менеджменту), спостереження (проведення спостережень за інноваційними процесами, практиками та діяльністю на обраному підприємстві), кейс-студії (вивчення конкретних випадків використання інноваційного менеджменту на підприємстві), SWOT-аналіз (використання методу SWOT для оцінки інноваційного потенціалу підприємства та виявлення факторів, які можуть впливати на успішність інноваційного менеджменту), статистичний аналіз (використання статистичних методів для обробки та аналізу даних, що стосуються інноваційного менеджменту), табличний і графічний (для наочного

представлення аналітичних даних та схематичного зображення узагальненої інформації), метод індукції (для чіткого формулювання висновків щодо проведення аналітичних досліджень).

Інформаційна база: наукові статті в спеціалізованих журналах з менеджменту, інновацій та підприємництва, книги та монографії, написані авторитетними експертами в галузі інноваційного менеджменту, дослідження та звіти компанії про інноваційний менеджмент та практики, електронні бази даних для пошуку електронних статей та наукових досліджень з інноваційного менеджменту.

Робота містить 13 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел з 54 найменувань. Обсяг основного тексту складає 48 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність та сучасна концепція інноваційного менеджменту

У наш час, де світ постійно змінюється і наука не стоїть на місці, нагальним питанням для підприємців стало збільшення інноваційної активності саме в середині підприємства. Інноваційний менеджмент, який є досить новим поняттям у науково-управлінському середовищі, став самостійною галуззю в управлінській науці і безпосередньо в професійній діяльності підприємств. В свою чергу ця галузь спрямована на формування та забезпечення умов саме інноваційного розвитку на будь-якому підприємстві чи організації.

Інноваційний менеджмент відноситься до процесу керування інноваціями в організації з метою створення та впровадження нових ідей, продуктів, послуг або процесів. Він включає в себе стратегічне планування, розробку, комерціалізацію та управління інноваціями, щоб забезпечити конкурентоспроможність і стійкий розвиток організації.

В науковій літературі існує багато визначень та підходів до поняття інноваційного менеджменту.

Пітер Друкер визначав інноваційний менеджмент як систематичне керування змінами, що спрямоване на створення нових можливостей та подальше впровадження їх у виробництво, яке буде включати оцінку потреб ринку та розробку нових технологій.[21].

В свою чергу К. Тігж та К. Сміті стверджували, що інноваційний менеджмент це ніщо інше, як комплексний підхід до управління, який поєднує в собі стратегічне мислення, креативність, процеси розробки та комерціалізації інноваційних продуктів та послуг головною метою якого було створення конкурентних переваг та стійкого розвитку організації.

П.Н. Завлін розглядає поняття інноваційного менеджменту як три різні аспекти: наука і мистецтво управління інноваціями, вид діяльності та суб'єкт управління(рис1.1.).[10].



Рис.1.1. Інноваційний менеджмент на думку П.Н. Завліна

За визначенням американського вченого Б. Твісса, інноваційний процес - це набуття наукового знання, відкриття наукових ідей і фізичних форм, реальність, яка перетворює суспільство (інновація). Сутність інноваційного процесу полягає у виробництві, впровадженні та поширенні нововведень, які характеризуються науково-технічною новизною, практичною значущістю та комерційною доцільністю і відповідають потребам суспільства.

Й. Шумпетер інтегрував економічні категорії "інновація" та "інноваційний процес" з теорією довгострокових циклічних коливань М. Кондратьєва (1892-1938) - теорією "довгих хвиль"; для перевірки своєї теорії М. Кондратьєв проаналізував статистику чотирьох провідних капіталістичних країн: Великобританії, Франції, Він проаналізував статистику чотирьох великих капіталістичних країн - США, Великобританії, Франції, США та Німеччини. Це дослідження привело Кондратьєва до висновку, що існує економічний цикл, так звана "довга хвиля" (зміцнення виробництва, за яким слідує безпрецедентний

підйом, критичне перевиробництво і перехід до періоду стагнації) тривалістю близько 54 років.[28].

За визначенням Б. Санто, інновація - це соціальний, технологічний та економічний процес, в якому фактичне використання ідеї або винаходу стимулює розвиток продуктів і технологій, які є кращими за різними характеристиками і (якщо інновація має на меті економічний вплив) можуть бути прибутковими і приносити додатковий дохід. Інновація визнається як соціальний, технологічний та економічний процес, в якому додатковий дохід генерується завдяки впровадженню таких інновацій на ринок.[2]

Й. Шумпетер визначає інновацію як новий науково-організаційний розподіл факторів виробництва, сформований підприємництвом. Саме Й. Шумпетер ввів у науковий обіг термін "інновація", який буквально трактується як "реалізація наукового відкриття або технічного винаходу у вигляді нової технології або нового виду продукції".[28].

Водночас, у розумінні Шумпетера, інновація - це нова функція виробництва, "нова комбінація".

Німецький дослідник Ф. Хаберланд стверджує, що "інновація включає в себе науково-технічні, економічні та організаційні зміни, що відбуваються в процесі відтворення. Вона характеризується якісним оновленням продуктів, методів і технологій виробництва, швидкістю впровадження, динамічними показниками інноваційного циклу, економічною ефективністю та соціальним ефектом".

Інноваційний менеджмент як управлінська наука і мистецтво базується на загальних теоретичних положеннях менеджменту законах і закономірностях розвитку динамічних систем ,а також принципах , функціях, формах і методах цілеспрямованої діяльності людини в процесі управління цими системами.

В умовах ринкової економіки сучасні методології систематичної ідентифікації інновацій базуються на існуючих міжнародних стандартах.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) створила групу експертів з науково-технічних показників і підготувала Посібник Фраскаті (1963) з метою забезпечення скоординованих зусиль для збору, обробки та аналізу різноманітної інформації про науку та інновації.

Це була "Пропозиція щодо стандартної практики вивчення науково-дослідної та експериментальної діяльності". Перша версія Посібника була затверджена у Фраскаті (Італія), звідси і назва документа.

Проаналізувавши дані з літератури можна стверджувати, що сутність інноваційного менеджменту полягає в систематичному та цілеспрямованому управлінні процесами створення, розвитку та впровадження інновацій в організації з метою досягнення конкурентних переваг, забезпечення стійкого розвитку та задоволення потреб ринку.

Можна виділити основні складові сутності інноваційного менеджменту які включають: Створення нових ідей та інноваційних рішень. Інноваційний менеджмент сприяє створенню творчого середовища, де працівники генерують нові ідеї, розробляють інноваційні рішення та впроваджують їх.

Аналіз та оцінка інноваційного потенціалу. Інноваційний менеджмент включає в себе аналіз ринку, технологічних тенденцій, потреб споживачів та інших факторів з метою виявлення потенційних можливостей для інновацій.

Управління інноваційними проектами. Інноваційний менеджмент орієнтований на ефективне планування, організацію та керування інноваційними проектами з метою їх успішного впровадження та реалізації.

Стимулювання інноваційної культури. Інноваційний менеджмент сприяє створенню сприятливої організаційної культури, що підтримує творчість, ініціативу та інноваційну активність працівників.

Впровадження та комерціалізація інновацій. Інноваційний менеджмент забезпечує ефективний процес впровадження інновацій на ринок, їх комерціалізацію та отримання конкурентних переваг.

Ці складові сутності інноваційного менеджменту допомагають організації стати більш гнучкою, адаптивною та конкурентоспроможною, сприяють розвитку новаторського потенціалу та стимулюють інноваційну діяльність.

Сучасна концепція інноваційного менеджменту базується на ідеї, що інновації є ключовим чинником розвитку та конкурентоспроможності організацій. Вона враховує широкий спектр аспектів, які впливають на успішну реалізацію інноваційних проектів та процесів.

Можна виділити основні риси концепції інноваційного менеджменту котрі включають: відкритий інноваційний процес. Замість внутрішньо-організаційного фокусу, сучасна концепція інноваційного менеджменту визнає важливість залучення зовнішніх джерел ідей, знань та ресурсів. Це може охоплювати співпрацю з університетами, дослідницькими центрами, стартапами, партнерами та клієнтами.

Створення інноваційної культури. Від сучасного інноваційного менеджменту очікується створення сприятливого середовища для творчості, експериментів та ризику. Організації, які успішно реалізують інноваційні проекти, надають пріоритет значенню інновацій та підтримують відкрите спілкування та співпрацю між працівниками.

Управління циклом життя інновацій. Сучасна концепція інноваційного менеджменту визнає, що інноваційний процес має фази, включаючи стадії виявлення можливостей, розробки, впровадження та комерціалізації. Управління кожною з цих фаз вимагає спеціальних підходів, методів та інструментів.

Цифрові технології та інноваційні платформи. Сучасна концепція інноваційного менеджменту враховує значення цифрових технологій, штучного інтелекту, аналітики даних та інших інноваційних платформ. Вони можуть сприяти прискоренню процесів інноваційного розвитку та допомагати в ефективному управлінні інноваціями.

Гнучкість та адаптивність. Сучасна концепція інноваційного менеджменту визнає необхідність гнучкості та адаптивності в управлінні інноваціями. Змінюючийся ринок, технологічні тенденції та потреби споживачів вимагають здатності організацій реагувати швидко та адаптуватися до нових умов.

Важливим питанням управління інноваціями є вибір інноваційної стратегії компанії. Дуже важливо усвідомлювати, що інноваційна стратегія є невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку компанії. Тому дуже важливим питанням є розробка стратегії, яка дозволяє гнучко змінювати темпи розвитку науково-технічного та виробничого потенціалів.

Отже, розглянувши сутність та сучасну концепцію інноваційного менеджменту, опираючись на вище приведені літературні джерела, можна зробити наступні висновки:

Інноваційний менеджмент визначається як система управління, спрямована на створення та впровадження інноваційних рішень і проектів у підприємстві.

Сучасна концепція інноваційного менеджменту покладає акцент на створення сприятливого середовища для інноваційного розвитку, активної співпраці між всіма рівнями організації та залученням співробітників до процесу інноваційного мислення.

Сутність інноваційного менеджменту полягає в постійному пошуку нових можливостей, впровадженні новаторських ідей та технологій, а також в управлінні змінами, необхідними для їх реалізації.

Успішний інноваційний менеджмент вимагає гнучкості, відкритості до ризику, створення стимулів для творчості та ініціативи працівників, а також постійного аналізу і вдосконалення інноваційних процесів.

Загалом, сучасна концепція інноваційного менеджменту ставить перед організаціями завдання створення сприятливих умов для інноваційного розвитку, використання новітніх технологій та залучення талановитих спеціалістів для досягнення конкурентних переваг та стабільного розвитку.

Узагальнюючи все це маємо визначення, що інноваційний менеджмент - це підхід до управління, спрямований на стимулювання та керування інноваційним процесом в організації. Він орієнтований на пошук нових ідей, розробку та впровадження нововведень, що дозволяють підприємствам змінюватися, розвиватися та виходити вперед у конкурентній боротьбі.

1.2. Роль і значення інноваційного менеджменту на підприємстві

Сучасне глобалізоване суспільство і бізнес-середовище зазнають постійних змін і вимагають від підприємств постійного розвитку та адаптації. У таких умовах інноваційний менеджмент стає невід'ємною складовою успішного функціонування підприємств. Роль і значення інноваційного менеджменту на підприємстві полягають у сприянні створенню та впровадженні новаторських ідей, технологій, продуктів та послуг, що забезпечують конкурентну перевагу, стійкий розвиток і збільшення прибутковості підприємства.

Інноваційний менеджмент створює умови для виживання і зростання бізнес-організацій, формування наукомістких галузей, фундаментальних змін в обсягах товарних ринків, зростання продуктивності праці та підвищення конкурентоспроможності компаній і націй.

Роль інноваційного менеджменту на підприємстві на сьогоднішній день дуже вагому і включає багато аспектів. Одним із найголовніших є стимулювання інноваційної діяльності. Інноваційний менеджмент відіграє ключову роль у стимулюванні та підтримці інноваційної діяльності на підприємстві. Він сприяє створенню сприятливої організаційної культури, що спонукає працівників до генерації нових ідей, експериментів та впровадження інноваційних рішень.

Також не слід забувати про розробку та впровадження інноваційних стратегій. Інноваційний менеджмент допомагає визначити і розробити інноваційні стратегії, які спрямовані на досягнення конкурентних переваг і

задоволення потреб ринку. Він враховує аналіз ринку, технологічних тенденцій та можливостей для розвитку нових продуктів, послуг або процесів.

Управління інноваційними проектами також є важливою частиною. Інноваційний менеджмент включає управління інноваційними проектами, що охоплює планування, координацію та контроль за реалізацією проектів з метою впровадження нововведень. Це включає в себе управління ресурсами, ризиками, комунікаціями та забезпечення виконання поставлених цілей та термінів.

Залучення зовнішніх джерел ідей та партнерство також входить в ці аспекти. Інноваційний менеджмент активно залучає зовнішні джерела ідей, такі як університети, дослідницькі центри, стартапи або інші партнери. Він сприяє укладанню партнерських угод, співпраці та обміну знаннями для сприяння інноваційному розвитку підприємства.

Також інноваційний менеджмент відіграє роль у створенні та управлінні інноваційною культурою на підприємстві. Він сприяє розвитку сприятливого середовища для творчості, експериментів та ініціатив, де працівники відчуються затишно та вільно виражають свої ідеї.

Оцінка результатів інноваційної діяльності в свою чергу включає аналіз ефективності інноваційних проектів, оцінку впливу інновацій на фінансові показники, ринкову позицію та конкурентність підприємства.

Значення інноваційного менеджменту на підприємстві також є досить вагомим фактором. Від нього залежить низка переваг такі як:

- Створення конкурентних переваг, що дозволяє підприємству розробити та впровадити нові ідеї, продукти, послуги або процеси;
- Сприяння сталому розвитку, котре допомагає пристосуватися до змін у зовнішньому середовищі;

Роль і значення інноваційного менеджменту на підприємстві надзвичайно важливі для досягнення успіху, стійкого розвитку та конкурентної переваги.

Інноваційний менеджмент сприяє створенню нових можливостей, розширенню ринкових можливостей та привертанню талановитих спеціалістів. Він допомагає підприємству адаптуватися до змін, управляти ризиками та створювати інноваційну культуру, що сприяє творчості та розвитку. Отже, інноваційний менеджмент є необхідним елементом сучасного управління підприємством, що сприяє його успішному функціонуванню та зростанню.

Інноваційний менеджмент відіграє надзвичайно важливу роль на підприємстві, сприяючи його здатності до постійного розвитку, адаптації до змін і збереженню конкурентної переваги. Додаткова інформація про роль і значення інноваційного менеджменту на підприємстві включає:

Стимулювання творчості і інноваційної активності: Інноваційний менеджмент сприяє створенню сприятливого середовища для творчості та пошуку нових ідей і рішень. Він спонукає працівників до активної участі в процесі інновацій, надаючи їм можливість вносити свої ідеї, експериментувати і реалізовувати їх. Це сприяє появі новаторських рішень, покращенню продуктів та послуг, а також розвитку нових бізнес-можливостей.

Пошук нових ринків і можливостей: Інноваційний менеджмент допомагає підприємству ідентифікувати потенційні ринки та нові можливості для розвитку. Він спрямовує зусилля на аналіз ринкових тенденцій, вимог споживачів та конкурентних переваг, що дозволяє визначити ніші для інноваційних продуктів і послуг. Це дозволяє підприємству впроваджувати нові ідеї на ринку та займати свої позиції в перспективних сегментах.

Управління ризиками і змінами: Інноваційний менеджмент відіграє важливу роль у виявленні та управлінні ризиками і змінами, пов'язаними з інноваційними проектами. Він допомагає ідентифікувати потенційні ризики, розробляти стратегії їх зменшення та контролю, а також створювати гнучкість і адаптивність підприємства до змінних умов. Це особливо важливо в сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі, де успішність підприємства залежить від

його здатності ефективно реагувати на нові тенденції та змінювати свою стратегію.

Підвищення конкурентоспроможності: Інноваційний менеджмент є ключовим фактором у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Він дозволяє створювати нові продукти, послуги і технології, які задовольняють потреби клієнтів та виходять за межі очікувань. Це дає підприємству перевагу над конкурентами і дозволяє зайняти лідируючі позиції на ринку. Крім того, інноваційний менеджмент допомагає підприємству впроваджувати процеси постійного вдосконалення, що покращує його ефективність та здатність адаптуватися до змін.

Залучення та утримання талановитих працівників: Інноваційний менеджмент впливає на привабливість підприємства для талановитих працівників. Компанії, які активно розвиваються та пропонують можливості для реалізації інноваційних ідей, привертають та утримують висококваліфікованих фахівців. Інноваційна орієнтація підприємства стимулює розвиток працівників, надає їм можливість проявити свій потенціал і розширити свої знання та навички.

Підвищення ефективності та зниження витрат: Інноваційний менеджмент спрямований на пошук і впровадження ефективних рішень, які дозволяють знизити витрати, оптимізувати бізнес-процеси та покращити продуктивність підприємства. Інновації можуть стосуватися впровадження нових технологій, автоматизації процесів, раціоналізації робочих методів та інших способів підвищення ефективності. Це дозволяє підприємству досягати вищих показників продуктивності, знижувати витрати і збільшувати прибутковість.

Створення стратегічної переваги: Інноваційний менеджмент дозволяє підприємству створювати стратегічну перевагу, яка є основою для довгострокового успіху. Шляхом постійного впровадження інновацій та адаптації до змін в середовищі, підприємство забезпечує собі позицію лідера і здатність виживати у конкурентному середовищі. Стратегічна перевага,

заснована на інноваціях, дозволяє підприємству впливати на розвиток ринку та диктувати умови гри конкурентам.

Організаційна культура також впливає на інноваційний розвиток підприємства і може стимулювати або гальмувати інноваційну активність співробітників. У випадку ТОВ "Метінвест Холдинг", основні складові організаційної культури, що сприяють інноваційному розвитку, можуть включати наступні:

Підтримка інноваційної спрямованості. Успішний інноваційний розвиток вимагає від компанії активної підтримки інноваційної спрямованості з боку керівництва. В ТОВ "Метінвест Холдинг" це може проявлятися у формі створення спеціальних інноваційних підрозділів, надання ресурсів для проведення досліджень та розвитку нових ідей, а також встановлення інноваційних цілей та завдань для співробітників.

Сприяння творчому середовищу. Для стимулювання інноваційного розвитку важливо створити творче та сприятливе середовище на робочому місці. ТОВ "Метінвест Холдинг" може сприяти цьому шляхом впровадження практик, що сприяють вільному обміну ідеями, стимулюють самовираження та експериментування, а також надають можливості для саморозвитку та навчання співробітників.

Заохочення до інноваційності. Саме розвиток інноваційної культури передбачає визнання та заохочення інноваційних зусиль співробітників. В ТОВ "Метінвест Холдинг" це може виявлятися у формі системи стимулювання інноваційних ідей та проектів, надання фінансових та нематеріальних стимулів, а також підтримки патентування та комерціалізації інноваційних рішень.

Колаборація та співпраця: В інноваційному середовищі важливо створити умови для співпраці та обміну знаннями між різними підрозділами та командами. ТОВ "Метінвест Холдинг" може сприяти цьому шляхом створення

комунікаційних каналів, організації регулярних зустрічей та робочих груп, а також підтримки проектів, що вимагають колаборації.

Загалом, інноваційний менеджмент впливає на всі аспекти діяльності підприємства, сприяючи його росту, розвитку та стійкому конкурентному положенню. Це стимулює творчість, залучення талановитих працівників, зниження витрат, підвищення ефективності та створення стратегічної переваги. Успішне впровадження інноваційного менеджменту вимагає від підприємства системного підходу, лідерства, розуміння потреб споживачів та готовності до ризику.

1.3. Моделі та підходи до інноваційного менеджменту

Інноваційний менеджмент став, настільки розвинутим, що можна виділити досить велику кількість окремо як моделей так і підходів до нього. Таким чином серед моделей із основним можна виділити такі:

Модель лінійного інноваційного процесу. Ця модель передбачає послідовні етапи розробки та впровадження інновацій, починаючи з дослідження та розробки, потім переходячи до виробництва, маркетингу та комерціалізації. Кожен етап виконується послідовно та одноразово.

Модель інноваційного ланцюжка. Вона розглядає інновації як послідовний ланцюжок, який починається з пошуку нових ідей і завершується їх впровадженням на ринку. Вона висвітлює взаємозв'язок між різними етапами, такими як дослідження та розробка, випробування, виробництво, маркетинг та комерціалізація.

Модель оточення зовнішніх ресурсів підкреслює значення співпраці з зовнішніми джерелами для інноваційного розвитку. Вона включає в себе партнерство з університетами, дослідницькими центрами, стартапами та іншими компаніями з метою обміну знаннями, технологіями та ідеями.

Модель інноваційного екосистеми фокусується на створенні та управлінні інноваційною екосистемою, яка об'єднує різні гравці - підприємства, університети, дослідницькі центри, урядові органи тощо. Ця екосистема стимулює обмін ідеями, співпрацю та забезпечує зовнішню підтримку для інноваційної діяльності.

Модель дизайну-мислення в свою чергу акцентує на використанні дизайнерського підходу для створення інноваційних рішень. Вона покликана забезпечити глибоке розуміння потреб користувачів, творчий процес генерації ідей, прототипування та тестування, що дозволяє створити продукти та послуги, які задовольняють реальні потреби клієнтів.

Також серед всіх цих моделей можна виділити Модель 4P, котра включає чотири основні складові інноваційного процесу - продукт (Product), процес (Process), люди (People) та партнерство (Partnership). Вона акцентує на пошуку нових продуктів або послуг, удосконаленні бізнес-процесів, залученні талановитих працівників та встановленні стратегічних партнерств. І Фазову модель, що передбачає поділ інноваційного процесу на послідовні фази, які включають в себе виявлення потреб, генерацію ідей, розробку, впровадження та комерціалізацію. Кожна фаза має свої завдання, вимоги та результати, і перехід від однієї фази до іншої здійснюється на підставі певних критеріїв.

Окремо розглянемо підходи до інноваційного менеджменту, які в свою чергу допомагають організаціям ефективно управляти інноваційним процесом на виробництві. Такими підходами є:

- Підхід орієнтований на технологію;
- Ринково-орієнтований підхід;
- Системний підхід;
- Креативний підхід;
- Підхід орієнтований на процес;
- Підхід відкритого інноваційного процесу;

- Підхід дизайн-мислення.

Всі ці підходи є невідокремленою складовою успішного підприємства. Так наприклад підхід орієнтований на технологію фокусується на розробці та впровадженні нових технологій як основного джерела інновацій і включає в себе науково-дослідну роботу, технічний аналіз, технологічний прогрес та інженерну діяльність.

Ринково-орієнтований підхід базується на вивченні потреб та вимог ринку, а також на аналізі конкурентних переваг і зосереджений на розробці інноваційних продуктів або послуг, які задовольняють потреби споживачів та забезпечують конкурентну перевагу.

Системний підхід розглядає інноваційний процес як систему, в якій різні компоненти взаємодіють і впливають один на одного. Він включає в себе аналіз зв'язків, взаємодії та впливів між елементами системи, такими як технології, люди, фінанси та організаційна структура.

Креативний підхід в свою чергу ставить акцент на стимулювання творчого мислення та генерацію ідей і включає в себе методи та техніки, такі як мозковий штурм, мапінг ідей, дизайн-мислення та інші, які сприяють розробці інноваційних концепцій.

Підхід орієнтований на процес зосереджений на ефективному управлінні інноваційним процесом з початку до кінця. Він включає в себе ідентифікацію можливостей, визначення цілей, розробку плану, впровадження та контроль реалізації інноваційних проектів.

Підхід відкритого інноваційного процесу передбачає активну співпрацю з зовнішніми сторонами, такими як університети, дослідницькі центри, стартапи та інші компанії. Він заснований на обміні знаннями, технологіями та ідеями з метою спільного розвитку і впровадження інновацій.

І нарешті підхід дизайн-мислення (Design Thinking) зосереджений на глибокому розумінні потреб користувачів і розробці інноваційних рішень, що

відповідають цим потребам. Він базується на етапах розуміння, спостереження, визначення проблеми, генерації ідей, прототипування та тестування.

Тож можна побачити, що моделі та підходи до інноваційного менеджменту відіграють важливу роль у керуванні інноваціями на підприємстві. Вони надають систематичний підхід до розвитку та впровадження інноваційних ідей та проектів.

Підходи до інноваційного менеджменту можуть бути орієнтовані на процес, ресурси, продукти, організаційну культуру або комунікацію. Кожен підхід має свої особливості та переваги в залежності від конкретних потреб та характеристик підприємства.

Ефективне впровадження моделей та підходів до інноваційного менеджменту вимагає зосередженості на стратегії, лідерстві, культурі організації та сприянні співробітництву та взаємодії між відділами та структурами підприємства.

Вибір конкретної моделі або підходу до інноваційного менеджменту повинен базуватися на аналізі потреб підприємства, його ресурсів, конкурентного середовища та стратегічних цілей. Кожна організація повинна знайти власний підхід, що найкраще відповідає її потребам і можливостям.

Узагальнюючи, моделі та підходи до інноваційного менеджменту є важливими інструментами для створення і впровадження інноваційних рішень на підприємстві. Вибір підходу має бути заснований на аналізі потреб та характеристик організації, а ефективне впровадження вимагає уваги до стратегії, лідерства та культури організації.

Висновки до 1 розділу.

У даному розділі були розглянуті теоретичні та методичні аспекти інноваційного менеджменту, які є фундаментальними для розуміння сутності та

принципів управління інноваціями на підприємстві. В ході дослідження було зроблено наступні висновки:

Інноваційний менеджмент є ключовою складовою сучасного управління підприємством, оскільки інновації є джерелом конкурентної переваги та забезпечують стійкий розвиток організації.

Сутність інноваційного менеджменту полягає у створенні та реалізації нововведень з метою покращення продуктів, процесів, технологій та організаційної культури підприємства.

Основні принципи інноваційного менеджменту включають систематичний підхід, стратегічне спрямування, управління ризиками, створення сприятливого інноваційного середовища, активне залучення співробітників та співпрацю зі стейкхолдерами.

Методи та інструменти інноваційного менеджменту включають виявлення та оцінку інноваційних можливостей, управління інноваційним процесом, комерціалізацію інноваційних рішень та контроль їх реалізації.

Вибір моделей та підходів до інноваційного менеджменту повинен базуватися на потребах та характеристиках конкретного підприємства, його стратегічних цілях та ресурсах.

У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що розуміння та використання теоретичних та методичних основ інноваційного менеджменту сприяє підвищенню ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві та сприяє забезпеченню конкурентних переваг. Однак, важливо враховувати специфіку організації та її контекст, адаптувати теоретичні концепції до практичних умов та розвивати власні стратегії інноваційного розвитку, що відповідають потребам підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Економічна характеристика підприємства ТОВ «Метінвест Холдинг»

ТОВ "Метінвест Холдинг" є одним з найбільших підприємств в Україні та відомим у всьому світі промисловим холдингом, що займається видобутком залізної руди, виробництвом чорних металів та металургійних продуктів.

Метінвест є міжнародною вертикально інтегрованою гірничо-металургійною групою компаній. До її структури входять видобувні і металургійні підприємства, що розташовані в Україні, Європі та США. Мережа продажів сягає всіх основних регіонів світу. Компанія стверджує, що вони контролюють весь виробничий ланцюг: починаючи з видобутку руди та вугілля і закінчуючи виробництвом напівфабрикатів та готової продукції. А в свою чергу близькість самих підприємств до основних портів і залізничних ліній дозволяє постачати свою сировину по всьому світу і найголовніше - робити це оперативно.

Не дивлячись на те, що з 24 лютого 2022 року росія почала повномасштабну військову агресію у бік нашої держави компанія Метінвест продовжила працювати задля підтримання економіки України, хоча і також сильно постраждала.

Для оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «Метінвест Холдинг» слід проаналізувати фінансову структуру, ліквідність, платоспроможність та економічні показники діяльності.

Джерелом інформації, яка буде свідчити про ефективність фінансово-економічного стану даного підприємства буде його фінансова звітність, яка є у вільному доступі на головному сайті компанії. Структура подана на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Оцінка формальних показників фінансового стану підприємства.

У короткостроковій перспективі головними критеріями оцінки фінансового стану підприємства стають його ліквідність та платоспроможність. Їх аналіз в свою чергу проведений в таблиці 2.1. та зображений на малюнку 2.1. Оцінка ліквідності компанії базується на системі фінансових коефіцієнтів, котрі в свою чергу і дозволяють порівняти суму поточних зобов'язань із сумою оборотних активів, котрі мають різну ступінь ліквідності. До таких належать коефіцієнти загальної, поточної та абсолютної ліквідності.

Таблиця 2.1.

Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності ТОВ «Метінвест Холдинг».

Коефіцієнти ліквідності	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,05	2,7	1,44
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,13	1,95	1,02

Продовж. табл. 2.1.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,31	0,13	0,08
-----------------------------------	------	------	------

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «Метінвест Холдинг»[48].

Згідно з проаналізованими розрахунками ліквідності та платоспроможності компанії за період 2019-2021 рр., можна зробити висновок, що компанія має значний обсяг вільних коштів, отриманих за рахунок власних ресурсів. Компанія також має достатньо коштів, щоб розрахуватися з дебіторами.

Однак, що стосується розрахунку коефіцієнта абсолютної ліквідності, то компанія має показник значно нижчий за нормативне значення в період з 2019 по 2021 рік. Низьке значення цього коефіцієнта свідчить про те, що грошові потоки компанії зменшилися і що компанія не бажає негайно ліквідувати свої короткострокові борги.

Можна сміливо сказати, що найважливішими характеристика фінансового стану суб'єкта господарювання є:

- Захист від коливань на ринку;
- Баланс власного капіталу;
- Надійна платоспроможність;
- Довіра інвесторів та кредиторів;
- Надійний прибуток;
- Самофінансування.

Це і є система показників, яка буде використовуватися.

До показників, що використовуються у вітчизняній та міжнародній практиці для оцінки фінансової стійкості підприємств, належать: автономія, фінансова залежність, управління капіталом, оборотний капітал, коефіцієнти співвідношення позикового та власного капіталу, співвідношення оборотного капіталу, довгострокових та власних коштів.

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Метінвест» свідчить про те, що інституційна незалежність (коефіцієнт автономії) по відношенню до зовнішніх запозичень є досить високою, а частка позикових коштів у корпоративному фінансуванні зменшується.

Таблиця 2.2.

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Метінвест Холдинг».

Коефіцієнти фінансової стійкості	Значення		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт автономії	0,487	0,422	0,527
Коефіцієнт фінансової залежності	0,512	0,577	0,472
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,211	0,289	0,270
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами	0,381	0,281	0,555
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,599	0,477	0,702
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	1,051	1,368	0,893
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,169	0,175	0,234

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест Холдинг»[48].

Згідно з даних, наведених в таблиці 2.2. можна побачити, що коефіцієнт маневреності капіталу ТОВ «Метінвест Холдинг» за 2019-2021 роки свідчить про достатність власного капіталу для фінансування поточної діяльності.

Співвідношення власного та позикового капіталу характеризує фінансову стійкість компанії. Значення цього показника свідчить про залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування. Однак коефіцієнт фінансового ризику показує, що залежність компанії від зовнішніх інвесторів і кредиторів зменшується, тобто її фінансова стійкість зростає. Коефіцієнт забезпеченості

основними засобами власного капіталу за період 2019-2021 рр. свідчить про високий рівень страхування основних засобів власним капіталом компанії.

Основні показники, котрі показують динаміку змін економічної ситуації ТОВ «Метінвест» відображено в таблиці. 2.3.

Таблиця 2.3.

Показники економічної ситуації ТОВ «Метінвест Холдинг».

Показники	2019	2020	2021
Показники використання основних фондів та оборотних активів			
Фондомісткість	0,51	0,57	0,58
Фондоозброєність	417,02	451,27	476,63
Коефіцієнт зносу основних засобів	45,06	25,6	24,7
Коефіцієнт приданості основних засобів	54,94	74,4	75,3
Коефіцієнт оновлення основних засобів	7,76	5,56	2,59
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,18	1,8	1,67
Коефіцієнт приросту основних засобів	7,58	3,76	0,92
Фондовіддача основних засобів	1,97	1,82	1,79
Рентабельність основних засобів, %	21,34	26,15	28,53
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,76	3,63	3,8
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	97	100	96
Коефіцієнт завантаження	0,21	0,25	0,18

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест Холдинг»[48].

Фондомісткість — це показник зворотний показнику фондовіддачі. Він розраховується за формулою: $F_m = 1 : F_B$ або $OBF : Z$. Він характеризує вартість основних засобів на одиницю вартості випущеної продукції (або виконаних обсягів робіт). Зниження фондомісткості є важливим напрямком підвищення ефективності виробництва підприємства, його інтенсифікації.

Фондоозброєність в свою чергу обчислюється діленням середньорічної вартості основних фондів на кількість працівників.

Аналіз показників ефективності використання основних засобів показує, що ефективність використання основних засобів підприємств має тенденцію до

зростання у 2019-2021 роках, про що свідчить, в основному, зростання коефіцієнтів придатності основних засобів. Оскільки коефіцієнт оновлення основних засобів поступово зменшується, необхідно вживати заходів щодо оновлення основних засобів та підвищення їх ефективності. Загалом стан основних засобів підприємств є задовільним.

У 2019-2021 роках фондівіддача зменшилася, рентабельність основних засобів знизилася, а фондоозброєність зросла, що свідчить про неефективне використання основних виробничих фондів (табл. 2.4). У 2021 році фондоозброєність становила 58 копійок на 1 грн виробленої продукції, що є досить непоганим показником для середньогалузевого показника.

Таблиця 2.4.

Зміни у фінансових результатах ТОВ «Метінвест Холдинг».

Показник	Значення по роках, тис. грн.		
	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9517070	14275605	10616283
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-8047139	-12070709	-8195164
Валовий прибуток	1469931	2204896	2421119
Інші операційні доходи	458114	687171	1316322
Адміністративні витрати	-544521	-816782	-605915
Витрати на збут	-582829	-874243	-567353
Інші операційні витрати	-324089	-486134	-815387
Фінансовий результат від операційної діяльності	476605	714908	1748786
Фінансові та інші витрати	-442429	-663644	-7718244
Фінансові та інші доходи	89821	134731	1098532
Фінансовий результат до оподаткування	123997	185995	-4870926
Чистий фінансовий результат	52670	79005	-4871533

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест Холдинг»[48]

Порівняно з 2019 роком, прибуток у 2020 році суттєво зменшився. Однак це зменшення відбулося за рахунок 10-кратного збільшення фінансових та інших витрат і 7-кратного збільшення фінансових та інших доходів. Таким чином, при зменшенні товарообігу валовий прибуток збільшився майже на 10%, а фінансовий результат господарської діяльності зріс більш ніж у 1,4 рази. Це свідчить про те, що у 2021 році були проблеми, які негативно вплинули на фінансові результати компанії.

Показники оцінки ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ «Метінвест Холдинг» наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Показники руху робочої сили ТОВ «Метінвест Холдинг».

Показники	2019	2020	2021
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	8183	8140	8396
Прийнято персоналу, осіб	997	1 002	1 143
Вибуло персоналу, осіб, в т. ч.:	356	467	430
з причини порушення трудової дисципліни, чол.	81	59	64
за власним бажанням	245	343	359
Коефіцієнт прийому персоналу	0,122	0,123	0,136
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,044	0,057	0,051
Коефіцієнт плинності кадрів	0,040	0,049	0,050

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест Холдинг» [48].

У 2021 році кількість працівників збільшилася на 256 осіб порівняно з 2020 роком і на 213 осіб порівняно з 2016 роком. Аналізуючи основні показники трудової міграції, можна зробити висновок, що плинність кадрів та рівень виходу на пенсію є низькими, що свідчить про стабільність та стійкість робочої сили. Динаміка коефіцієнта плинності кадрів має схожу динаміку з коефіцієнтом виходу на пенсію. Коефіцієнт обороту з прийняття на роботу показує, що кількість працівників на підприємстві має тенденцію до збільшення.

У дослідженні проаналізовано три категорії працівників: виробництво, продажі та інші. Проаналізовано динаміку зміни середньої заробітної плати в компанії (таблиця 2.6.).

Таблиця 2.6.

Середня заробітна плата працівників ТОВ «Метінвест Холдинг».

Категорія працівників	2019	2020	2019
виробництво	7500	9000	12000
продажі	6000	8000	10000
інші	5500	6000	8000

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест Холдинг»[48]

У 2021 році загальний фонд оплати праці компанії склав 160 732 369 000 грн. Номінальний темп зростання порівняно з 2019 роком 60%, тоді як реальне зростання склало 4,5% (Таблиця 2.7).

Таблиця 2.7.

Структура фонду оплати праці ТОВ «Метінвест Холдинг».

Показники	2019	2020	2021
Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	642945	825003	838193
Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	527215	676502	687318
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	102871	132000	134111
Заохочувальні виплати і компенсації, тис. грн.	12859	16500	16764

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест Холдинг»[48].

Таким чином, основна заробітна плата включає заробітну плату виробничого персоналу (виробничий персонал, безпосередньо зайнятий у виробництві, допоміжний персонал, виробничий персонал, відповідальний за обладнання цехів, інженери, менеджери та службовці) та управлінського персоналу (менеджери всіх рівнів). Інші види заохочень персоналу включають

доплати та надбавки за високу кваліфікацію, оплату праці майстрів за сумісництвом, суміщення професій, роботу у вихідні та вечірні години, премії за виробничі результати, надбавки за вислугу років, оплату навчальних відпусток та компенсацію за основну та додаткову відпустки відповідно до законодавства. Заохочувальні та компенсаційні виплати. Заохочувальні та компенсаційні виплати включають оплату простоїв не з вини працівника, трудові та соціальні пільги.

Фінансова стійкість, незалежність та частка власних коштів у загальній сумі коштів є дуже низькою. Це пов'язано з гострою необхідністю залучення додаткових коштів через втрату виробничих потужностей та активів на сході України.

У березні 2016 року компанія успішно реструктурувала свій борг. Таким чином, компанія продовжить зосереджуватися на ефективному обслуговуванні кредитів та покращенні співвідношення грошових коштів до капіталу.

У даному розділі була надана економічна характеристика підприємства ТОВ "Метінвест Холдинг". Аналізуючи представлену інформацію, можна зробити наступні висновки:

ТОВ "Метінвест Холдинг" є великим гравцем в галузі вуглецевої металургії. Його обсяги виробництва чавуну, сталі, прокату та інших металургійних продуктів є значними, що свідчить про його вагомий роль у галузі.

Підприємство активно інвестує в розвиток своїх виробничих потужностей та впровадження нових технологій. Це сприяє забезпеченню стабільного росту підприємства і підтримує його конкурентоспроможність.

Підприємство має значну кількість співробітників, що свідчить про його масштабність і вагомість на ринку вуглецевої металургії. Робоча сила є ключовим ресурсом для підприємства і визначає його успіх і продуктивність.

ТОВ "Метінвест Холдинг" надає велику увагу розвитку та підвищенню кваліфікації своїх співробітників. Це відображається у проведенні навчальних програм, тренінгів і семінарів, спрямованих на покращення професійних навичок і знань працівників. Цей підхід сприяє підвищенню ефективності праці та забезпечує компетентність кадрів.

Порівняно з 2019 роком, прибуток у 2020 році суттєво зменшився. Однак це зменшення відбулося за рахунок 10-кратного збільшення фінансових та інших витрат і 7-кратного збільшення фінансових та інших доходів.

Інноваційний потенціал підприємства є важливою складовою його успіху. ТОВ "Метінвест Холдинг" активно впроваджує нові технології та модернізує виробничі процеси, що допомагає підприємству бути попереду за рівнем інноваційності у своїй галузі.

Загалом, економічна характеристика підприємства ТОВ "Метінвест Холдинг" свідчить про його значну роль на ринку вуглецевої металургії, активний розвиток та здатність до інноваційного росту. Підприємство має потенціал для подальшого розширення та успішного функціонування у майбутньому.

2.2. Аналіз інноваційного розвитку підприємства ТОВ «Метінвест Холдинг»

На даному етапі головною умовою забезпечення успішної інтеграції України в сучасний європейський економічний простір та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств шляхом активізації процесу інноваційного розвитку є раціональна інвестиційна діяльність на різних рівнях управління: підприємства, регіону, галузі, національної та глобальної економіки.

Тож першим кроком у процесі дослідження впливу вдосконалення вже існуючої системи управління інноваційним розвитком на результати діяльності підприємств залізорудної галузі країни є оцінка рівня інтеграції галузевого

інноваційного розвитку з урахуванням інвестиційної забезпеченості інтеграційного процесу за певний період часу.

Таблиця 2.8. показує динаміку ключових параметрів інноваційного розвитку в промисловості та текстильній галузі, включаючи валовий внутрішній продукт, експорт, фінансування НДДКР, реальні інвестиції, валові капітальні інвестиції та прямі іноземні інвестиції.

Таблиця. 2.8.

Основні параметри інноваційного розвитку залізорудної галузі ТОВ
«Метінвест Холдинг»

Показники	Натуральні значення за роками, млн грн							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
GDP _{гал.} / GDPГДД	23456	39030	23191	45318	70452	57738	55565	66539
EXR _{гал.} / EXRГДД	6943	12224	9356	17222	27927	25566	28675	34053
VF _{гал.} / VFГДД	41	31	18	37	42	37	37	43
I _{гал.} / IГДД	946	1763	1157	1764	3575	5261	3397	5049
GDI _{гал.} / GDIГДД	472	855	410	1128	2338	1445	630	1552
FDI _{гал.} / FDIГДД	1723	3102	2041	3058	6442	6848	5731	7551
	902	1400	672	1692	3717	2744	2211	3285
	13	24	18	28	68	84	53	83
	6	10	5	15	37	25	20	31

Джерело: Розраховано автором на основі [44].

Для подальшого аналізу необхідно розрахувати значення індикаторів, котрі характеризують ступінь інтеграції економічної системи у світове господарство з урахуванням забезпечення інноваційно-інвестиційної безпеки. Результати розрахунку індикаторів представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Динаміка значень рівня інтегрованості ТОВ «Метінвест Холдинг» з урахуванням індикаторів інноваційної та інвестиційної безпеки.

Показники	Значення за роками							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ki1 гал. / ki1 ГДД	29,60	31,32	40,34	38,00	39,64	44,28	51,61	48,08
	15,31	16,74	24,19	22,16	21,56	25,48	34,78	30,02
ki2 гал. / ki2 ГДД	0,75	0,78	0,88	0,91	1,06	1,23	0,92	1,09
	0,71	0,70	0,78	0,86	0,99	0,90	0,89	0,95
Lis гал. / Lis ГДД	4,03	4,52	4,99	3,89	5,07	9,11	6,11	6,99
	3,17	3,50	2,83	4,19	5,68	4,77	2,15	4,12
Iins гал. / Iins ГДД	0,18	0,08	0,08	0,08	0,06	0,06	0,07	0,06
	0,16	0,06	0,05	0,10	0,09	0,09	0,08	0,08

Джерело: Розраховано автором на основі [44].

Для того, щоб дослідити вплив удосконалення управління інноваційним розвитком на результати діяльності залізорудної галузі, необхідно перейти до порівняльної шкали оцінки параметрів, представлених у Таблиці 2.9. нормалізованої за максимальними значеннями запропонованих діапазонів.

Результати аналізу динаміки похідних показників промислової інтеграції та нормалізованого значення валового внутрішнього продукту ТОВ "Метінвест Холдинг" у розрізі індикаторів інноваційно-інвестиційної безпеки наведено у табл. 3.1

Таблиця 3.1.

Динаміка нормалізованих значень рівня інтегрованості ТОВ «Метінвест Холдинг» з урахуванням індикаторів інноваційної та інвестиційної безпеки.

Показники	Нормалізовані значення за роками							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021

Продовж. табл. 3.1.

ki1 гал. / ki1 ГДД	0,59	0,63	0,81	0,76	0,79	0,89	1,03	0,93
	0,31	0,33	0,48	0,44	0,43	0,51	0,70	0,60
ki2 гал. / ki2 ГДД	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05	0,06	0,05	0,05
	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05	0,04	0,05
Lis гал. / Lis ГДД	0,16	0,18	0,20	0,16	0,20	0,36	0,24	0,27
	0,13	0,14	0,11	0,17	0,23	0,19	0,09	0,16
Iins гал. / Iins ГДД	0,09	0,04	0,04	0,04	0,03	0,03	0,03	0,03
	0,08	0,03	0,02	0,05	0,04	0,05	0,04	0,04

Джерело: Розраховано автором на основі [44].

Для ДЗК холдингу "Метінвест", найбільшого виробника залізної руди в Україні, тенденція нормалізованих значень інтегрованого показника Lis подібна до загальногалузевої тенденції, хоча можна визначити деякі відмінності.

Значення Індексу інноваційної безпеки (Іінс) галузі досягло свого найвищого рівня 0,09 у 2014 році. Однак це значення є значно нижчим за встановлену нормативну межу (2 або 1%), що свідчить про неспроможність українських гірничодобувних підприємств здійснювати активну діяльність у науково-технічній сфері.

Значення Індексу інноваційної безпеки (Іінс) галузі досягло свого найвищого рівня 0,09 у 2014 році. Однак це значення є значно нижчим за встановлену нормативну межу (2 або 1%), що свідчить про неспроможність українських гірничодобувних підприємств здійснювати активну діяльність у науково-технічній сфері. Рівень інноваційної безпеки в залізородній галузі є досить низьким, враховуючи, що національна економіка не перебуває на стадії стабільного розвитку і, навпаки, потребує значних інвестицій для прискорення науково-технічного прогресу: У період з 2015 по 2017 рр. значення індикатора Iins залишалося відносно незмінним - 0,04. Це значення є нижчим за значення аналогічного індикатора у 2014 р. - 55,56%; у період з 2018 по 2020 рр. нормалізоване значення індикатора Iins було відносно незмінним - 0,03. Таким

чином, рівень інноваційної безпеки в українській залізорудній промисловості має тенденцію до зниження.

Аналіз результатів діяльності української залізорудної промисловості у 2021 році свідчить про високий рівень інтеграції у світову економіку лише за показниками співвідношення прямих іноземних інвестицій у галузь до загального обсягу внутрішніх інвестицій та інвестиційної безпеки. Це підтверджує експортну орієнтацію галузі, але викликає питання щодо рівня інноваційної безпеки. Так, за підсумками 2021 року прямі іноземні інвестиції в галузь зросли на 56,60% порівняно з аналогічним показником 2020 року, тоді як загальний обсяг реальних інвестицій збільшився на 48,63%. У свою чергу, обсяг фінансування досліджень і розробок за рахунок усіх джерел збільшився на 16,22% цього року і склав 43 млн. грн., але це значення є досить низьким порівняно з ВВП сектору, що негативно впливає на інноваційну безпеку і, відповідно, на рівень інтеграції Європи у світову економіку.

У рамках даного розділу був проведений аналіз інноваційного потенціалу підприємства ТОВ «Метінвест Холдинг» з метою визначення його резервів та можливостей для розвитку інноваційної діяльності. На підставі отриманих результатів можна зробити наступні висновки:

ТОВ «Метінвест Холдинг» володіє значним інноваційним потенціалом, що базується на різноманітних ресурсах та активних зусиллях компанії для стимулювання інноваційного процесу. Наявність значних фінансових ресурсів, висококваліфікованого персоналу, сучасних технологій та високий рівень дослідницько-розвідувальних робіт створюють перспективи для успішної реалізації інноваційних проектів.

Аналіз інноваційного потенціалу ТОВ «Метінвест Холдинг» виявив сильні сторони підприємства, такі як високий рівень інвестицій в науково-дослідну діяльність, наявність розвинутої інфраструктури, активна участь у партнерствах та співпрацях з іншими організаціями.

Однак, в процесі аналізу були виявлені деякі слабкі сторони, зокрема, нестабільність в роботі деяких дослідницьких підрозділів, обмежена інноваційна культура серед певних груп працівників та недостатня систематичність у залученні зовнішніх експертів.

З метою максимізації використання інноваційного потенціалу ТОВ «Метінвест Холдинг» рекомендується впровадження таких заходів: залучення експертів з інноваційного менеджменту для розвитку внутрішньої культури інновацій та стимулювання креативності серед працівників, встановлення системи моніторингу та оцінки результативності інноваційних проєктів, підвищення уваги до розвитку та підтримки дослідницько-розвідувальних робіт.

Належне управління інноваційним потенціалом підприємства є ключовим фактором для досягнення успіху в сучасних умовах ринкової конкуренції. Розробка і впровадження стратегії інноваційного розвитку, постійне вдосконалення процесів інноваційного менеджменту та залучення необхідних ресурсів дозволять ТОВ «Метінвест Холдинг» ефективно використовувати свій потенціал для досягнення конкурентної переваги та стабільного зростання.

Таким чином, аналіз інноваційного потенціалу ТОВ «Метінвест Холдинг» свідчить про його перспективні можливості для розвитку інноваційної діяльності. Враховуючи виявлені сильні та слабкі сторони, рекомендації з управління інноваціями можуть бути використані для вдосконалення процесів інноваційного менеджменту та досягнення успіху на ринку.

Також не слід забувати про фактори, які впливають на успішну реалізацію інноваційних проєктів.

Аналіз факторів, що впливають на успішну реалізацію інноваційних проєктів в ТОВ "Метінвест Холдинг", виявив кілька ключових аспектів, які впливають на результативність інноваційної діяльності компанії. Наявність цих факторів визначає здатність підприємства до ефективного впровадження інновацій та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Перш за все, лідерство та визначення стратегії відіграють критичну роль у реалізації інноваційних проєктів. Ініціативи лідерів та їх здатність до створення візії інноваційного розвитку компанії впливають на мотивацію та напрямок дій персоналу. Також важливо, щоб керівництво створювало стимули для розвитку творчого мислення та інноваційних ідей серед співробітників.

Другий фактор - наявність ресурсів та інфраструктури. ТОВ "Метінвест Холдинг" повинно мати достатні фінансові, технічні, людські та матеріальні ресурси для успішної реалізації інноваційних проєктів. Це включає належно обладнані дослідницькі лабораторії, доступ до останніх технологічних досягнень, науково-дослідницьку базу та кваліфікований персонал.

Третій фактор - технологічний потенціал. Успішна реалізація інноваційних проєктів вимагає наявності наукових досліджень, розробок технологій та інноваційних патентів. ТОВ "Метінвест Холдинг" може використовувати свій технологічний потенціал для створення нових продуктів, технологій та послуг, що дозволить їй захопити нові ринки та забезпечити конкурентну перевагу.

Четвертий фактор - інноваційна культура та здатність до змін. Компанія повинна мати культуру, яка сприяє інноваціям, творчості та відкритості до нових ідей. Це передбачає створення сприятливого середовища, де співробітники мають можливість висловлювати свої ідеї, співпрацювати та експериментувати. Також важливо мати гнучкі структури та процеси, що дозволяють швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Аналізуючи інноваційний потенціал підприємства ТОВ "Метінвест Холдинг", можна зробити наступні висновки:

Підприємство має значний потенціал для інноваційного розвитку. Воно активно впроваджує нові технології, виробничі процеси та продукти, що сприяє підвищенню ефективності виробництва і конкурентоспроможності.

ТОВ «Метінвест Холдинг» проявляє високий рівень інноваційної активності в дослідженнях і розробках. Підприємство залучає внутрішні та

зовнішні джерела знань і технологій, співпрацює з науково-дослідними установами та вищими навчальними закладами з метою створення і впровадження інноваційних рішень.

ТОВ «Метінвест Холдинг» активно співпрацює з партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами для спільного розвитку інноваційних проектів. Це сприяє обміну досвідом, створенню нових ринків та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Підприємство має відповідну інфраструктуру для реалізації інноваційних проектів, включаючи лабораторії, дослідні центри та виробничі площі. Це дозволяє ефективно впроваджувати нові технології та виробничі процеси, а також здійснювати контроль якості та вдосконалення продукції.

ТОВ «Метінвест Холдинг» активно працює над розвитком інноваційного екосистеми, сприяючи створенню сприятливого середовища для залучення стартапів, партнерів та інших інноваційних гравців. Це сприяє стимулюванню інноваційного потенціалу на регіональному та глобальному рівнях.

У цілому, аналіз інноваційного потенціалу підприємства ТОВ «Метінвест Холдинг» свідчить про його високу готовність до інноваційного розвитку, а також про активну інноваційну діяльність, спрямовану на покращення продуктивності, конкурентоспроможності та створення цінності.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями вдосконалення інноваційної діяльності підприємства ТОВ «Метінвест Холдинг».

При оцінці ефективності інноваційних проектів аналізуються різні види ефективності залежно від цілей проекту: народногосподарська ефективність, комерційна ефективність та дисконтна ефективність (рис. 3.1).



Рис.3.1. Види ефективності інноваційних проектів.

Таким чином, ефективність інноваційної діяльності слід визначати з урахуванням наступних підходів:

- 1) Оцінка економічної ефективності інновації для підприємства, як вона забезпечує конкурентоспроможність, прибутковість та фінансову стабільність підприємства;
- 2) Часові аспекти, тобто здатність досягти необхідних результатів протягом певного періоду часу; на думку А.Є. Герасимова, тільки при поєднанні

вищезазначених складових можна охарактеризувати ефективність управління інноваційною діяльністю, що здійснюється на підприємстві.

3) Оцінити ефективність управління інноваціями з точки зору забезпечення безперервності інноваційного процесу та досягнення кінцевої мети.

В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок про потребу створення сприятливих умов для поліпшення інноваційної діяльності ТОВ «Метінвест Холдинг» та необхідність трансформації стратегій розвитку інноваційної діяльності підприємства. Стратегія розвитку інноваційної діяльності підприємства є цілісним набором управлінських рішень, які впливають на інноваційну діяльність підприємства та мають тривалі наслідки.

Для розроблення ефективної стратегії, яка відповідає б умовам і особливостям інноваційного розвитку на ТОВ «Метінвест Холдинг», необхідно аналізувати, визначати та формулювати програму стратегічної діяльності, яка буде узгоджена з цілями та напрямом інноваційного розвитку підприємства (рис. 3.2).

Першим кроком для поліпшення процесу інноваційної діяльності підприємства є визначення цілей та формулювання задач.

Основними цілями та завданнями для ТОВ «Метінвест Холдинг» є:

- Розробка унікального товару, що надає додаткові переваги споживачу.
- Встановлення потужної маркетингової орієнтації на ринок і клієнта.
- Реалізація глобальної концепції товару, спрямованого на міжнародний ринок.
- Проведення інтенсивного первісного аналізу для виділення необхідних ресурсів та техніко-економічного обґрунтування.
- Точне формулювання концепції, включаючи визначення конкретних завдань, вибір цільового ринку, властивостей товару та його позиціонування.

- Розробка структурованого плану освоєння, включаючи перехід від наміченого позиціонування до плану операційного маркетингу (ціна, збут, комунікації).
- Забезпечення міжфункціональної координації, включаючи підтримку керівництва, створення підтримуючої інноваційної структури, доступ до ресурсів та правильне сприйняття процесу.
- Використання синергії та реалізація сильних сторін, шляхом використання технологічного та комерційного синергізму.
- Визначення привабливості ринків.
- Забезпечення контролю над процесом розробки, доступу до кадрових, фінансових і технічних ресурсів, використання фактору часу.

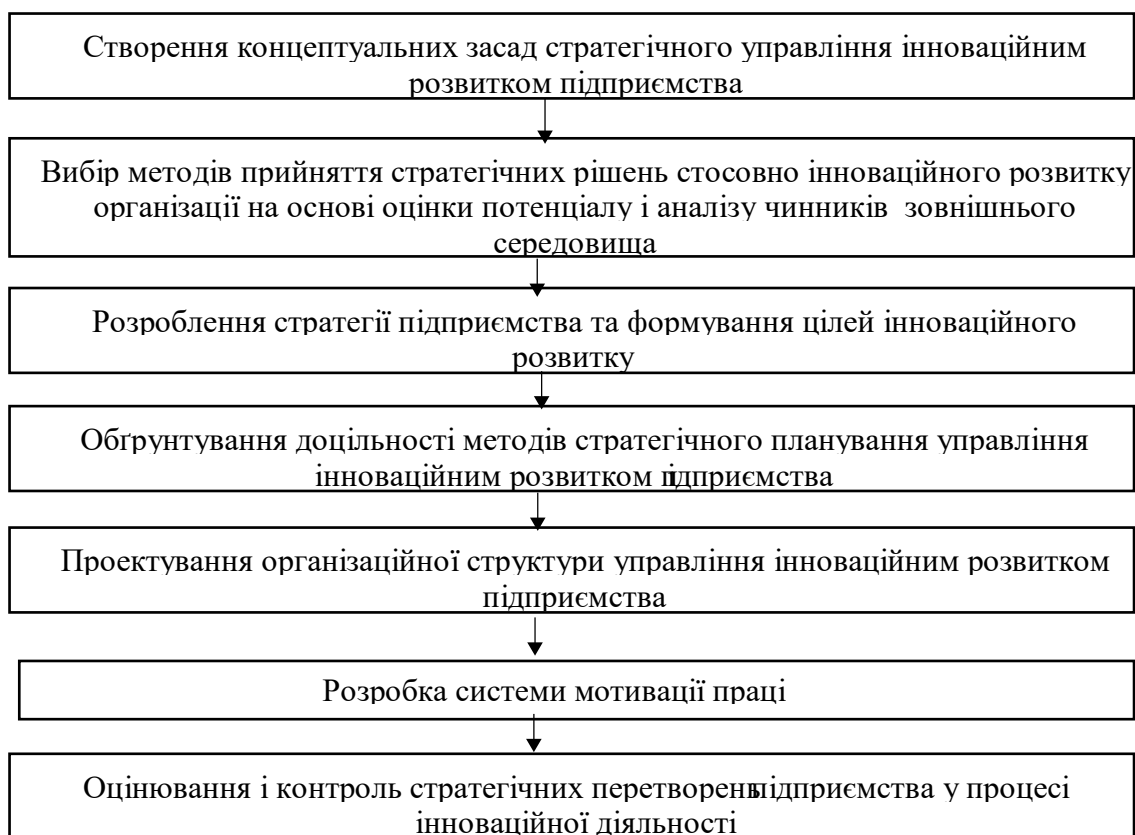


Рис. 3.2. Схема концептуального підходу здійснення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

Проведене дослідження підтверджує необхідність вибору стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства, яка передбачає модернізацію інноваційних процесів в ТОВ «Метінвест Холдинг» шляхом їх перепроєктування та впровадження систем автоматизації.

Отже, всі заходи, що вживаються в рамках стратегічного управління інноваційним розвитком ТОВ «Метінвест Холдинг», будуть спрямовані на поліпшення та оптимізацію відповідних процесів шляхом їх систематичного аналізу та перепроєктування.

При розрахунку ефективності інноваційних проектів рекомендується враховувати невизначеності, тобто неповноту і неточність інформації про умови реалізації проекту, і ризики, тобто виникнення ситуацій, які можуть негативно вплинути на всіх або деяких учасників проекту.

Кінцевим результатом інноваційної діяльності є розробка та впровадження інноваційних програм і проектів. Впровадження інновацій у будь-якій галузі економіки вимагає фінансових витрат. Інвестиції необхідні для впровадження нового виробничого обладнання, освоєння нових технологій, виробництва нових продуктів, підвищення операційної ефективності організації та отримання додаткового прибутку.

Основним джерелом інновацій є власні кошти підприємства (статутний капітал, амортизаційні фонди, фонди накопичення, резерви, нерозподілений прибуток або кредити). Інноваційна діяльність відбувається в умовах невизначеності. Зокрема, вона має місце тоді, коли приймається рішення про впровадження нових технологій та розширення основного бізнесу компанії на нових технологічних платформах, нових ринках тощо.

Рішення про інвестування в проект зазвичай приймається за наявності декількох альтернативних інноваційних проектів з різними типами та обсягами фінансування, термінами окупності та джерелами фінансування. Процес прийняття рішення передбачає вибір одного з проектів на основі певних

критеріїв, деякі з яких можуть бути довільними. Таким чином, процес прийняття рішень пов'язаний з ризиком. Для того, щоб уникнути таких ризиків, використовуються формалізовані методи оцінки інноваційних проектів, відомі з вітчизняної та міжнародної практики.

Переконливо демонструючи комерційну привабливість наукових ідей та розробок, інноваційні проекти можуть бути започатковані на ранній стадії досліджень та залучати виробників і комерційне фінансування для їх реалізації. Це може значно прискорити інноваційний процес і скоротити час між розробкою та створенням і виведенням на ринок конкурентоспроможної нової продукції.

3.2. Стратегія підвищення інноваційної діяльності підприємства ТОВ «Метінвест Холдинг».

Удосконалення управління інноваційним розвитком залізорудної галузі України з метою підвищення її інтеграції у світову економіку має здійснюватися на основі даного дослідження за такими напрямками застосування:

1. Прямі іноземні інвестиції збільшити в середньому на 20,48% (до 100 млн грн) порівняно з 2014 роком, тоді як валові внутрішні інвестиції скоротити до 5 000 млн грн (-33,78%);

2. У реальному вираженні загальний обсяг інвестицій збільшити в середньому на 5,95% (8 млрд євро) порівняно з попереднім роком, щоб секторний ВВП склав 50 000 млн грн (-24,86%);

3. Фінансування науково-технічних досліджень у металургійній та гірничо-металургійній промисловості збільшити порівняно з 2014 роком щоб вони становил в середньому 1 115 млн грн.

Що стосується української залізорудної промисловості, то підвищення інноваційного потенціалу сприятиме розвитку галузі та забезпечить виробництво високотехнологічної залізорудної сировини, конкурентоспроможної на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Групування українських залізорудних підприємств за секторами інноваційної діяльності за останні три роки наведено в Таблиці 4.1.

Таблиця 4.1.

Групування підприємств залізорудної галузі України за напрямками проведених інновацій

Напрями проведених інновацій	2019	2020	2021
Усього підприємств галузі	352	362	359
У тому числі підприємства, що займалися інноваційною діяльністю	28	22	37
З них витрачали кошти на:			
1) власні дослідження і розробки	5	–	–
2) придбання нових технологій	3	3	3
3) з них придбання виключних майнових прав на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, ліцензій, ліцензійних договорів на використання зазначених об'єктів	1	2	1
4) виробниче проектування, інші види підготовки виробництва для випуску нових продуктів, упровадження нових методів їх виробництва	4	4	8
5) придбання машин, обладнання, установок, програмного забезпечення, інших основних засобів	11	9	20
6) ринкове запровадження інновацій	1	1	1
7) інше	3	3	4

Джерело: Розраховано автором на основі [23].

Динаміка основних показників інноваційної активності підприємств гірничо-металургійного комплексу за останні сім років (2008-2014 рр.) представлена в таблиці 4.2.

Аналіз інноваційної активності підприємств залізорудної промисловості України у 2015-2021 роках свідчить, що після позитивних зрушень у докризовий період та подальшого заморожування інноваційного розвитку у кризовий період, у 2019 році кількість інноваційно активних підприємств залізорудної промисловості зросла на 63% порівняно з 2014 роком, а кількість підприємств, що впроваджували ті чи інші інновації, за цей період зросла більш ніж удвічі.

Таблиця 4.2.

Динаміка основних показників інноваційної діяльності гірничо-
металургійного комплексу

Показники інноваційної діяльності	Значення показників за роками						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Кількість інноваційно активних підприємств, од. / % до загальної кількості промислових підприємств галузі	85	86	109	111	108	113	120
	13,3	12,9	15,0	14,1	13,1	14,3	15,2
Кількість підприємств, що впроваджували інновації / % до загальної кількості підприємств галузі	54	78	90	102	96	99	103
	8,4	11,7	15,0	13,0	11,6	12,6	13,0
Кількість підприємств, що реалізували інноваційну продукцію, од. / % до загальної кількості підпр.	66	73	80	82	84	81	85
	10,3	10,9	11,0	10,4	10,2	10,4	10,8
Обсяги реалізованої інноваційної продукції, млн. грн. / % до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції галузі	3382	7896	9361	16254	9672	7259	4422
	3,5	7,0	6,2	8,4	7,3	3,7	1,7

Продовж. Табл. 4.2.

у тому числі продукція, що була новою для ринку, млн. грн. / % до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції галузі	24995,4 6,5	30892,7 6,7	40188 6,7	45830,2 5,9	31432,3 4,8	33697,6 3,8	42386,7 3,8
Обсяги реалізованої за межі України інноваційної продукції, млн грн / % до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції галузі	1720 50,9	4099 51,9	4939 52,8	12931 79,6	5192 53,7	3766 51,9	1063 24,0

Джерело: Розраховано автором на основі [23].

Кількість підприємств, що реалізують інноваційну продукцію, майже не змінилася: У 2021 році обсяг реалізованої інноваційної продукції за межі України у відсотках до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції в галузі скоротився вдвічі.

Таким чином, залізорудна промисловість є однією з найменш інвестиційно привабливих зрілих галузей, не є пріоритетним об'єктом інвестування для інвесторів і характеризується високою інерційністю, оскільки тривалість циклу "будівництво-виробництво" часто перевищує 10 років.

Тож у даному розділі були розглянуті рекомендації щодо підвищення інноваційного потенціалу підприємства ТОВ "Метінвест" з метою забезпечення сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку. На основі проведеного аналізу і дослідження були визначені наступні висновки:

Враховуючи наявний інноваційний потенціал підприємства ТОВ "Метінвест", рекомендується активізувати діяльність з розробки та впровадження інноваційних проектів. Для цього необхідно залучати талановитих спеціалістів, проводити постійний моніторинг ринку та технологічних трендів, а

також створити сприятливі умови для креативного мислення та експериментування.

Однією з ключових рекомендацій є підтримка інноваційної культури на всіх рівнях організації. Компанія повинна створити сприятливе середовище для співпраці, обміну ідеями та залучення співробітників до інноваційного процесу. Проведення тренінгів, семінарів та інших навчальних заходів сприятиме підвищенню усвідомлення важливості інновацій та розвитку творчих навичок у колективі.

Необхідно розробити стратегію інноваційного розвитку, яка відповідає б потребам підприємства ТОВ "Метінвест" та його візії на майбутнє. Стратегія повинна враховувати конкурентні переваги, ризики та можливості ринку, а також потенціал внутрішніх ресурсів підприємства.

Потрібно залучати зовнішні ресурси для підтримки інноваційної діяльності, такі як партнерства з університетами, дослідницькими інститутами або іншими підприємствами. Це дозволить обмінюватися знаннями, досвідом та технологіями, а також сприятиме залученню нових ідей і перспективних рішень.

Важливо підтримувати постійну інноваційну діяльність шляхом створення системи моніторингу та оцінки результативності інноваційних проектів. Це дозволить вчасно виявляти невдачі, вдосконалювати процеси та забезпечувати ефективне використання ресурсів.

Узагалі, рекомендації, наведені в цьому розділі, спрямовані на підвищення інноваційного потенціалу підприємства ТОВ "Метінвест" і створення сприятливих умов для інноваційного розвитку. Їх реалізація допоможе зміцнити конкурентні позиції підприємства, підвищити його ефективність та досягти стабільного росту в умовах постійних змін на ринку.

ВИСНОВКИ

У роботі було вирішено актуальне питання, яке полягало в теоретичному обґрунтуванні і розробці методичних підходів і практичних рекомендацій щодо використання інноваційного менеджменту на підприємстві ТОВ «Метінвест Холдинг».

Результати дослідження дають підстави сформулювати наступні висновки.

1. На основі дослідження підходів та визначення поняття «інноваційний менеджмент» було встановлено, що сам термін має формуватися на підставі цілісної взаємодії інноваційного розвитку різних суб'єктів та інвестиційних процесів, котра в свою чергу розглядається у сфері необхідності забезпечення інноваційної та інвестиційної безпеки. Також була виявлена важливість розвитку інноваційного менеджменту саме в середині підприємства, методи та моделі його застосування до вдосконалення його на виробництві.

2. Підсумовуючи аналіз управління інноваціями та їх ефективності у ТОВ "Метінвест Холдинг", можна зробити наступні висновки:

– ТОВ "Метінвест Холдинг" виявляє високий рівень свідомого та системного управління інноваціями. Підприємство розуміє важливість інноваційного розвитку і активно впроваджує стратегії, методи та інструменти для стимулювання інноваційної діяльності.

– Компанія має чітко визначену інноваційну стратегію, яка включає пошук нових ідей, внутрішню та зовнішню комерціалізацію інноваційних проєктів, а також співпрацю з інноваційними партнерами. Це сприяє розвитку нових продуктів і послуг, забезпечує позиціонування компанії на ринку та створення конкурентної переваги.

3. В результаті вивчення організаційної культури ТОВ "Метінвест Холдинг" та її впливу на інноваційний розвиток, були виявлені основні складові, що сприяють інноваційному розвитку на підприємстві.

По-перше, керівництво компанії відображає високу підтримку та обов'язаність до інновацій. Вони створюють сприятливе середовище для розвитку новаторських ідей, залучають фахівців із різних галузей та надають їм необхідні ресурси для реалізації інноваційних проектів.

По-друге, організаційна структура підприємства підтримує співпрацю та комунікацію між різними відділами та підрозділами. Це стимулює обмін ідеями, сприяє виникненню нових підходів і спільному розробленню інноваційних проектів.

По-третє, організаційна культура спрямована на постійне навчання та розвиток працівників. Компанія підтримує програми навчання, тренінги та забезпечує можливості для саморозвитку своїх співробітників, що сприяє створенню інноваційного середовища і поширенню нових знань.

4. Підприємство демонструє високу здатність до інноваційного розвитку шляхом створення і впровадження новаторських продуктів, технологій та послуг. Процес створення інноваційних рішень базується на цілеспрямованому дослідженні ринку та аналізі потреб клієнтів. Компанія активно співпрацює з науковими установами, проводить внутрішні та зовнішні дослідження, що дозволяє знаходити нові ідеї та розробляти інноваційні рішення.

У процесі реалізації інноваційних проектів ТОВ "Метінвест Холдинг" активно використовує підходи проектного управління, що сприяє ефективному плануванню, контролю та координації процесу впровадження інноваційних продуктів. Компанія також активно співпрацює зі стейкхолдерами, включаючи клієнтів, постачальників та партнерів, з метою забезпечення успішного впровадження та прийняття інноваційних продуктів на ринку.

5. Успішна реалізація інноваційних проектів ТОВ "Метінвест Холдинг" залежить від фінансового забезпечення, ефективного управління проектами та сприятливої взаємодії зі стейкхолдерами. Дослідження факторів, що впливають на успішну реалізацію інноваційних проектів, надає рекомендації для

подальшого покращення інноваційного потенціалу компанії і забезпечення стійкого розвитку.

6. Також було запропоновано методи та стратегію щодо підвищення розвитку і використання інноваційного менеджменту та розвитку для ТОВ «Метінвест Холдинг», задля подальшого більш ефективного його використання та більш швидку інтеграцію металургійної галуззі України у світовий простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колесніков О.А. Інформаційне забезпечення інноваційного менеджменту в підприємствах України // Точка зору. – 2016. – С. 164-166.
2. Санто Б. Інновація як засіб економічного розвитку: Підручник / Б. Санто. – Пер. с венгер. – М.: Прогрес, 2005. – 376 с
3. Корінько М.Д. Інновації у стані суб'єктів господарювання // Актуальні проблеми економіки. – 2016. - № 5 (95). - С. 150.
4. Joseph Schumpeter. The Theory of Economic Development URL: <https://www.hup.harvard.edu/catalog>.
5. Волков О.Ш., Денисенко М.П., Гречан А.П. та ін. Економіка та організація інноваційної діяльності: Підручник (третє видання). – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 662 с.
6. Корорізі М.А., Денис О.Б. Аналіз та оцінка інноваційного розвитку економіки регіонів // Регіональна економіка. - 2017. – №4. – С. 32.
7. Костенко Т.Д., Підгора Є.О., Рижиков В.С., Панков В.А., Герасимов А.А., Ровенська В.В. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства/видання 2-ге перероблене та доповнене. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 400 с.
8. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. і. К.: КНЕУ, 2013. — 504 с.
9. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Економічна думка, 2016. – 295 с.
10. П.Н. Завлина и др. – М.: ОАО "НПО "Издательство "Экономика", 2000. –. 475 с.
11. Наумов Д.Ю. Інвестиції в модернізацію металургійних підприємств України та їх вплив на формування структури і якості кадрового потенціалу галузі // Український соціум. Економіка – 2015 . – № 4. – 72 с.

12. Павленко І. А., Гончарова Н. П., Швиданенко Г. О. Економіка та організація інноваційної діяльності: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2002. — 150 с.
13. Тимошук М.П. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності// Науковий вісник НТЛУ України. – 2014. – Вип. 20.12. – С. 263-264.
14. Турило А.М., Зінченко О.А. Інновації: сутність і теоретичні характеристики // Актуальні проблеми ек-ки. - 2015. - № 5 (47). - С. 77.
15. Червінська Л.П. Використання інноваційної трудової діяльності // Економіка. Фінанси. Право. – 2016. - № 2. – 39 .
16. Шаманська О.І. Стратегічне планування інноваційної діяльності в системі ресурсного потенціалу підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2016. - № 6 (96). – С. 165-166
17. Безус А.М, Шафранова К.В., Безус П.Г. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. №8. С. 22-25.
18. Полозова Т.В. Інноваційна діяльність підприємства та економічна сутність інноваційного процесу: <http://www.vestnik-ecnom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/26.pdf>
19. Гавриш О.А., Савченко С.М. Система моніторингу рівня ефективності роботи інформаційно-інноваційного механізму підвищення конкурентоспроможності. Інвестиції: практика та досвід. 2011. №5. С. 13-20.
20. Кравченко, О. А., & Кравченко, Н. О. (2011). Інноваційний розвиток підприємства. С. 55-61.
21. Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Innovation_and_Entrepreneurship.html?id=y8VjugEACAAJ&redir_esc=y
22. Воліков В.В. Інтелектуальна власність як основа інноваційної діяльності. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle>

23. Tidd J. (2005) *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Third Edition. John Wiley & Sons, Ltd.
24. Коваленко, О. М. (2012). Менеджмент інноваційної діяльності підприємства. С. 66-68.
25. Попова О. Забезпечення інноваційного розвитку: оцінки з позиції сталості й ризиків. *Економіст*. 2013. №1. С. 9-12.
26. Чумаченко, О. М., & Чумаченко, М. О. (2014). Управління інноваційними проектами. – С. 48-60.
27. Чорна М.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.
28. Чеповська, І. І., & Тарасенко, Г. Ю. (2012). Управління інноваційною діяльністю підприємства. – С. 48-50.
29. Йозеф Алоїс Шумпетер. Теорія економічного розвитку" (The Theory of Economic Development). URL: <https://nashformat.ua/products/teoriya-ekonomichnogo-rozvytku.-doslidzhennya-prybutkiv-kapitalu-kredytu-vidsotka-ta-ekonomichnogo-tsyklu>
30. Худоба К.В. Ефективність інноваційної діяльності та процес її забезпечення. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 4. 2015. С. 622-627.
31. Бондаренко, І. В., & Гнатенко, М. Ю. (2016). Інноваційний розвиток підприємств в умовах глобалізації. – С. 38-55.
32. Касьянова Н.В., Яцюк С.С. Управління ризиками інноваційного проекту URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/.pdf>
33. Саульская, І. Г., & Михайленко, О. В. (2018). Інноваційний розвиток підприємств: теорія та практика. – С. 21-25.
34. Шпар, Г. І., & Шевченко, О. В. (2010). Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. – С. 39-51.

35. Волошин, В. В., & Матяш, І. І. (2008). Управління інноваційним розвитком підприємств. – С. 32-36.
36. Ілляшенко Н.С. Інноваційний менеджмент:[підручник]/Н.С. Ілляшенко. - Суми : ВТД Університетська книга, 2010. - 334 с.
37. Гузь, Л. В., & Жмурко, О. М. (2015). Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. С. 8-12.
38. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посібник для студ. вузів / С.М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.
39. Кабанов А.І. Роль держави та ринкових механізмів у здійсненні інноваційного розвитку вугільної галузі / А.І. Кабанов, Ю.З. Драчук, О.М. Яременко // Економічний вісник Донбасу. – 2007. – № 4 (10). – С. 4-11.
40. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії "розвиток підприємства" / В. Кифяк// Економічний аналіз. – Тернопіль, 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 190-194.
41. Підкамінний І.М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства / І.М. Підкамінний, В.С. Ціпуринда // Ефективна економіка. – 2011. – № 3.
42. Князевич А. О., Крайчук О. В. Механізми управління інноваційним розвитком : моногр. / А. О. Князевич, О. В. Крайчук. – Рівне : Видавець О. Зень, 2015. – 136 с.
43. Костенко Т.Д., Підгора Є.О., Рижиков В.С., Панков В.А., Герасимов А.А., Ровенська В.В. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства/видання 2-ге перероблене та доповнене. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 400 с.
44. [Сайт ТОВ «МетінвестХолдинг» інформація для інвесторів URL: https://metinvestholding.com/ua/investor/reportresults](https://metinvestholding.com/ua/investor/reportresults)

45. Сайт ТОВ «Метінвест Холдинг» річний звіт 2022 рік URL: https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ua/operreleases_Operational-results_1Q_3M_2023_ua.pdf

46. Сайт ТОВ «Метінвест Холдинг» річний звіт 2021 рік URL: https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ua/operreleases_Metinvest_Operational_results_4Q_and_12M_2022.pdf

47. Сайт ТОВ «Метінвест Холдинг» річний звіт 2020 рік URL: https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ua/operreleases_Metinvest_Operational%20results_4Q-12M-2021.pdf

48. Офіційна сторінка ТОВ «Метінвест Холдинг» URL: <https://metinvestholding.com/ua>

49. Щекович О.С. Методологічні підходи до оцінки та прогнозування економічної безпеки суб'єктів господарювання на галузевому, міжгалузевому та регіональному рівнях / О.С. Щекович, М.Г. Афанасьєва // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2013. – № 1. – Том 14. – С. 184-193.

50. Червінська Л.П. Використання інноваційної трудової діяльності // Економіка. Фінанси. Право. – 2016. - № 2. – С. 3.

51. Шаманська О.І. Стратегічне планування інноваційної діяльності в системі ресурсного потенціалу підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2016. - № 6 (96). – С. 165-166.

52. Корсікова Н. М. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах / Н. М. Корсікова (Електронний ресурс). – URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/>

53. Микитюк П.П., Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник /П.П. Микитюк, Ж.Л. Крисько – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. –224с.