

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет  
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра  
на тему: «Стимулювання інноваційної діяльності підприємства»

Виконала: студентка 4 курсу, групи ЕН-41  
Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій»  
Софія СЛІПЧЕНКО

Керівник наукової роботи:  
доктор економічних наук, професор  
Ганна ДОРОШЕНКО

Рецензент: к.е.н., доцент,  
проректор з науково-дослідної роботи  
ХГУ «НУА»  
Ольга ІВАНОВА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
Факультет \_\_\_\_\_ економічний \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_ економіки та менеджменту \_\_\_\_\_  
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
Освітньо-професійна програма « Менеджмент організацій »

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**  
\_\_\_\_\_ Ганна ДОРОШЕНКО  
(підпис)  
«    » червня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**  
**СЛІПЧЕНКО Софії Юріївни**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Стимулювання інноваційної діяльності підприємства»  
керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, д.е.н., професор  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затвержені наказом вищого навчального закладу від \_\_\_\_\_ року № \_\_\_\_\_
2. Строк подання студентом роботи «    » червня 2025 року
3. Перелік питань, які потрібно розробити:
  - поглибити понятійний апарат, розкрити сутність, структуру та ключові елементи проактивної системи стимулювання;
  - визначити властивості інноваційної системи, охарактеризувати форми та методи діяльності підприємств;
  - сформулювати критерії ефективності проактивної системи стимулювання інноваційної діяльності підприємств;
  - виокремити ключові елементи системи стимулювання інноваційної діяльності, що забезпечують її проактивний характер;
  - дослідити діяльність, у тому числі інноваційну, підприємства Арселор Міттал;
  - розробити рекомендації з підвищення ефективності стимулювання інноваційної діяльності.

## 4. План роботи

№ з/П	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: Теоретичні засади формування та розвитку проактивної системи стимулювання інноваційної діяльності підприємств
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Оцінка діяльності та напрями стимулювання інноваційної діяльності Арселор Міттал
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи; оформлення списку використаних джерел.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «    » грудня 2024 р.

**Здобувач вищої освіти**

\_\_\_\_\_ ( підпис )

Софія СЛІПЧЕНКО

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ ( підпис )

Ганна ДОРОШЕНКО

**Гарант освітньої програми**

\_\_\_\_\_ ( підпис )

Світлана БАБИЧ

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПРОАКТИВНОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1. Сутність інноваційної діяльності підприємств.....	8
1.2. Задачі та методи стимулювання інноваційної діяльності на рівні підприємства.....	15
1.3. Проактивний підхід до стимулювання інноваційної діяльності підприємства.....	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА НАПРЯМИ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АРСЕЛОР МІТТАЛ.....	34
2.1. Організаційно-економічна діяльність компанії Арселор Міттал.....	34
2.2. Фінансовий аналіз стану та результатів діяльності компанії Арселор Міттал.....	39
2.3. Підвищення ефективності заходів із стимулювання інноваційної діяльності Арселор Міттал.....	47
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	56
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Одним із ключових стратегічних векторів економічної політики держави є посилення конкурентоспроможності національної економіки та стимулювання її сталого і динамічного розвитку. Формування та зміцнення конкурентних переваг тісно пов'язані з готовністю підприємств до сприйняття досягнень науково-технічного прогресу, а також з рівнем активності в сфері інновацій. Однак наявна система інститутів, програм і заходів інноваційного розвитку досі не демонструє належного рівня узгодженості, що не дозволяє забезпечити бажані темпи економічного зростання. Частково така фрагментарність обумовлена несистемним і незбалансованим підходом до стимулювання інноваційної активності підприємств, якому притаманний реактивний і розподільчий характер. Проте вищу ефективність виявляють підходи, орієнтовані на відбір та підтримку наступальних стратегій інноваційного розвитку підприємств.

У зв'язку з цим особливої ваги набуває дослідження взаємозв'язків між інноваційною діяльністю підприємств і механізмами її стимулювання, що актуалізує необхідність формування оновленої теоретичної основи та розробки практично-орієнтованого підходу, заснованого на концепціях проактивного управління та інноваційної спрямованості. З одного боку, проактивне управління дозволяє реалізувати відповідні форми та методи стимулювання, акцентуючи увагу на тих елементах системи, які забезпечують автономне відтворення інноваційних імпульсів усередині підприємницького середовища. З іншого боку, інноваційна спрямованість здатна охопити складний комплекс чинників, що визначають розвиток підприємства, і надати інструментальну базу для оцінювання ефективності функціонування системи стимулювання, допомагаючи точніше ідентифікувати рівень інноваційної активності підприємств, вектори їх розвитку, специфіку реалізації інноваційних стратегій, а також умови, необхідні для формування сприятливого інституціонального середовища.

Теоретичне підґрунтя дослідження спирається на праці провідних вчених, які досліджували особливості функціонування інноваційних систем, зокрема у контексті змін, пов'язаних із технологічною еволюцією, появою нових видів продукції, трансформацією організаційних структур та інститутів. До таких дослідників належать Н.Д. Кондратьєв, К. Крістенсен, Р. Нельсон, П. Ромер, Е. Тоффлер, С. Вінтер, Й. Шумпетер, Ф. Янсен. Серед сучасних вітчизняних науковців доцільно виділити роботи М.П. Войнаренко, Л.Б. Бушовської, О.Р. Дем'янчук, В.В. Костецького, В.В. Небрата, О.В. Корніяка та інших. Їхні наукові доробки містять глибокий аналіз оцінки інноваційного потенціалу та результативності інноваційної діяльності на різних рівнях економічної системи. Однак, незважаючи на високий рівень опрацювання теми в літературі, недостатньо висвітленими залишаються питання формування проактивної системи стимулювання інноваційної діяльності підприємств, що підвищує свою актуальність та значимість для післявоєнної відбудови України. Це і зумовлює постановку мети та завдань дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування теоретичних засад функціонування проактивної системи стимулювання інноваційної діяльності підприємств та розробка комплексу організаційно-управлінських заходів, спрямованих на її активізацію.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- поглибити понятійний апарат, розкрити сутність, структуру та ключові елементи проактивної системи стимулювання;
- визначити властивості інноваційної системи, охарактеризувати форми та методи діяльності підприємств;
- сформулювати критерії ефективності проактивної системи стимулювання інноваційної діяльності підприємств;
- виокремити ключові елементи системи стимулювання інноваційної діяльності, що забезпечують її проактивний характер;
- дослідити діяльність, у тому числі інноваційну, підприємства Арселор Міттал;

– розробити рекомендації з підвищення ефективності стимулювання інноваційної діяльності.

Об'єктом дослідження є інноваційна діяльність підприємств у контексті впровадження проактивних форм і методів стимулювання. Предметом - управлінські та організаційні взаємовідносини, які виникають у процесі стимулювання інноваційної діяльності підприємства.

У дослідженні застосовувались загальнонаукові принципи та підходи економічного аналізу, зокрема діалектичні положення, єдність індукції та дедукції, суб'єктно-об'єктна характеристика економічних процесів, а також методи функціонального, статистичного, порівняльного, динамічного аналізу та синтезу. Обробка емпіричних даних здійснювалась із використанням методів вертикального, горизонтального, ретроспективного аналізу, а також графічної та табличної візуалізації результатів.

Основні положення й результати кваліфікаційної роботи були представлені на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством»

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 43 позиції, та 1 додатку. Робота ілюстрована аналітичним матеріалом, який представлений у 12 таблицях і 7 графічних рисунках.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПРОАКТИВНОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Сутність інноваційної діяльності підприємств

У сучасних умовах підприємства впроваджують різноманітні підходи до організації інноваційної діяльності, проте її результати не завжди відповідають очікуванням. Причинами недостатньої ефективності в цій сфері часто є обмеженість ресурсів, дефіцит необхідних знань і компетенцій, слабка зацікавленість керівництва, недосконалість внутрішніх процесів і процедур, технологічна відсталість, застарілі організаційні структури та інші чинники.

На початкових етапах реалізації інновацій підприємства нерідко недооцінюють складність і витрати, пов'язані з впровадженням нових ідей. Як наслідок, ініціативи у сфері інновацій часто є разовими або фрагментарними, не мають системного характеру. Такий підхід не створює сприятливого середовища для сталого інноваційного розвитку.

В умовах динамічних змін економічного середовища постає потреба у формуванні більш гнучкої та універсальної системи стимулювання інноваційної діяльності. Її мета - не лише активізувати інноваційну активність у короткостроковій перспективі, а й закласти підґрунтя для формування довгострокових інноваційних переваг. Саме такий системний підхід повинен враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні чинники, що впливають на його інноваційний потенціал.

Але перед аналізом чинників, що формують стимули для інноваційного зростання, з'ясуємо сутність поняття «інноваційна діяльність підприємства».

Саме поняття «інновація» походить від англійського слова *innovation*, що перекладається як «нововведення». Відповідно, результатом інноваційної діяльності виступає впровадження новизни, яка спрямована на удосконалення певних аспектів функціонування підприємства або організації [42].

У науковій літературі існує велика кількість підходів до визначення сутності інноваційної діяльності (додаток А). Вчені досліджують це поняття з різних точок зору - економічної, управлінської, технологічної, що обумовлює багатогранність його інтерпретації. Водночас, визначення терміну «інноваційна діяльність» закріплене також у чинному законодавстві України.

Зокрема, офіційне трактування подається в низці нормативно-правових актів, таких як Закон України «Про інноваційну діяльність», «Про інвестиційну діяльність», а також Господарський кодекс України. Наприклад, у Законі України «Про інноваційну діяльність» зазначено, що інноваційна діяльність - це діяльність, яка спрямована на практичне застосування та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок, результатом якої є поява на ринку нових конкурентоспроможних товарів або послуг [2].

Основні наукові визначення та концепції можна згрупувати відповідно до того, через призму чого розглядається поняття інновація (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Підходи до визначення терміну інновації

*Джерело:* складено автором

Таким чином, інноваційна діяльність розглядається як системний процес, що включає створення, впровадження та використання нових знань і технологій з метою забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємств.

У широкому розумінні інноваційна діяльність охоплює будь-які дії, що спрямовані на оновлення або удосконалення процесів, продуктів чи методів роботи підприємства. Це може включати як розробку та впровадження нових технологій, так і проведення фундаментальних і прикладних досліджень, пошук нестандартних рішень, створення нових видів продукції або послуг тощо. Головним результатом таких зусиль виступає інновація - новий або значно поліпшений продукт, процес або метод.

У наукових джерелах існує багато підходів до класифікації інновацій. Одним із найбільш авторитетних є підхід, запропонований у Керівництві Осло - основному документі Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), що встановлює методологічні засади дослідження інноваційної активності. Згідно з ним, інновації поділяються на чотири основні типи: продуктові, процесні, маркетингові та організаційні [42].

Кожен із цих видів охоплює різні аспекти діяльності підприємств:

- продуктові інновації - це створення або вдосконалення товарів і послуг;
- процесні - впровадження нових або значно змінених методів виробництва чи логістики;
- маркетингові - зміни у просуванні, ціноутворенні, дизайні або позиціонуванні продукту;
- організаційні - нові способи управління, розподілу праці, взаємодії із зовнішніми партнерами тощо.

Детальна характеристика кожного типу інновацій може бути представлена у вигляді узагальнюючої схеми (рис. 1.2), що дозволяє краще зрозуміти їхню роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

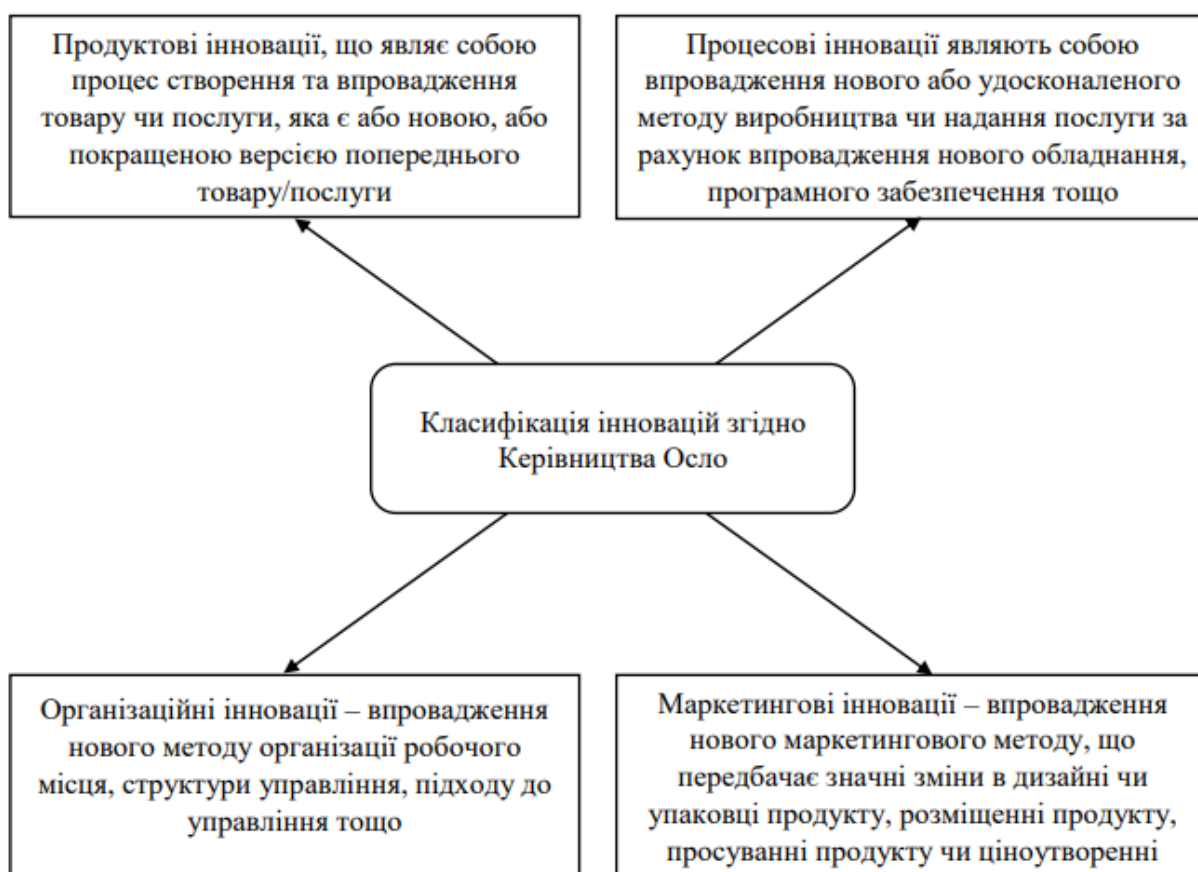


Рисунок 1.2 - Класифікація інновацій відповідно до документів Організації економічного співробітництва та розвитку

*Джерело:* складено автором за [42]

До ключових форм інноваційної активності підприємств належать продуктові, процесні, організаційні та маркетингові інновації. Серед них найпоширенішими є продуктові інновації, що передбачають створення абсолютно нових товарів і послуг або суттєве удосконалення вже існуючих. Сьогодні на ринку щодня з'являються сотні новинок, рівень новизни яких може варіюватися: від радикально нових - до адаптованих або вдосконалених аналогів. Серед прикладів можна назвати iPhone, який на момент свого виходу став проривом, або такі технології, як 3D-друк, смарт-годинники, перекладачі у формі навушників. Навіть вакцина проти COVID-19 є прикладом інноваційного продукту. Такі новації здебільшого орієнтовані на задоволення як наявних, так

і потенційних потреб споживачів, що стимулює компанії вкладати значні ресурси в їх розробку та впровадження.

Процесні інновації охоплюють впровадження нових або значно модернізованих способів виробництва або надання послуг. Це може включати використання сучасного обладнання, нових програмних рішень або зміну технологічних процедур. Особливо актуальними такі новації є для українських підприємств, оскільки дозволяють оптимізувати витрати, раціоналізувати використання ресурсів та підвищити загальну ефективність бізнес-процесів. Наприклад, впровадження GPS-технологій для контролю логістики, CRM-систем для автоматизації маркетингу або ERP-систем для управління ресурсами є яскравими проявами процесних інновацій.

Організаційні інновації стосуються змін у структурі підприємства, підходах до управління персоналом, організації робочих процесів. Вони спрямовані на підвищення продуктивності праці, покращення умов роботи та загального клімату в колективі. Наприклад, це може бути модернізація офісного простору, оновлення структури управління, запровадження нових методів мотивації чи систем оплати праці.

Маркетингові інновації передбачають запровадження нових підходів до просування продукції, дизайну упаковки, каналів збуту або цінової політики. У сучасних умовах підприємства дедалі активніше використовують нестандартні інструменти - від QR-кодів і мобільних додатків до персоналізованих веб-сайтів, онлайн-бронювання, елементів гейміфікації та цифрового маркетингу.

Сучасні компанії рідко обмежуються лише одним типом інновацій. Як правило, інноваційно активні підприємства комбінують різні підходи, що дозволяє їм досягати стратегічних цілей, зміцнювати конкурентні позиції та покращувати ефективність функціонування [24].

Таким чином, інноваційна діяльність розглядається як системний процес, що включає створення, впровадження та використання нових знань і технологій з метою забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємств.

У широкому розумінні інноваційна діяльність охоплює будь-які дії, що спрямовані на оновлення або удосконалення процесів, продуктів чи методів роботи підприємства. Це може включати як розробку та впровадження нових технологій, так і проведення фундаментальних і прикладних досліджень, пошук нестандартних рішень, створення нових видів продукції або послуг тощо [42]. Головним результатом таких зусиль виступає інновація - новий або значно поліпшений продукт, процес або метод.

Інноваційна діяльність відіграватиме ключову роль у забезпеченні стійкого економічного відновлення України після війни. Вона є важливим чинником модернізації національного виробництва, формування конкурентоспроможного бізнес-середовища та створення передумов для сталого розвитку [15]. З огляду на масштабні руйнування інфраструктури, втрату людського капіталу та порушення логістичних ланцюгів, традиційні методи господарювання втрачають ефективність, натомість саме інновації здатні забезпечити нову якість економічного зростання.

Підприємства, що впроваджують інновації - технологічні, організаційні, продуктові чи маркетингові - здатні швидше адаптуватися до нових умов, знижувати витрати, підвищувати продуктивність та створювати нові робочі місця. Це особливо актуально в умовах необхідності швидкого відновлення зруйнованих територій та залучення населення до економічної активності. Інноваційна діяльність також сприяє інтеграції українських виробників до глобальних ринків, залученню міжнародних інвестицій та партнерств.

Особливої ваги набуває розвиток цифрових технологій, зеленої енергетики, агроінновацій та соціального підприємництва, які відповідають сучасним викликам та мають високий потенціал для масштабування. Водночас держава має створити сприятливі умови для стимулювання інновацій - через податкові пільги, грантові програми, розвиток кластерів, інкубаторів та центрів трансферу технологій.

Отже, інноваційна діяльність - це не лише інструмент економічного зростання, а й стратегічний ресурс національного відновлення, що здатен

забезпечити відбудову України на якісно нових засадах: сучасних, ефективних і стійких до викликів майбутнього.

Стимулювання інноваційної діяльності є ключовим фактором для забезпечення стійкого розвитку будь-якої економіки, зокрема в умовах постійних технологічних змін та глобальних викликів. Інновації дозволяють підприємствам не лише зберігати конкурентоспроможність, але й відкривати нові можливості для зростання та розвитку, що є особливо важливим для відновлення економік після кризових періодів, таких як війни або економічні рецесії.

Інноваційна діяльність передбачає не лише створення нових продуктів або послуг, а й удосконалення існуючих технологій, методів виробництва та організаційних структур [42]. Без цього процесу підприємства ризикують втратити здатність адаптуватися до швидко змінюваного ринкового середовища, що неминуче призведе до зниження ефективності їх діяльності та витіснення з ринку конкурентами, що активно впроваджують інновації.

Стимулювання інноваційної діяльності необхідне для створення нових робочих місць, зменшення залежності від традиційних ресурсів і постачальників, а також для підвищення рівня продуктивності праці. За допомогою інновацій можна значно знизити витрати на виробництво та управління, впровадити нові технології, які дозволяють ефективніше використовувати ресурси, а також створювати більш привабливі продукти для споживачів.

Особливо важливим є стимулювання інноваційної діяльності в поствоєнний період, коли країна повинна відновлювати зруйновану інфраструктуру та промисловість. В умовах обмежених фінансових та людських ресурсів інновації можуть стати основним механізмом для швидкого відновлення економіки [29]. Наприклад, інноваційні рішення у будівництві можуть допомогти швидко відновити зруйновані міста та села, а нові технології в аграрному секторі дозволять забезпечити продовольчу безпеку країни.

У державному секторі стимулювання інновацій має супроводжуватися розробкою ефективної політики підтримки досліджень і розробок, що включають як фінансові, так і нефінансові інструменти, такі як податкові пільги, державні гранти, створення інноваційних кластерів та технопарків [21]. Крім того, важливо стимулювати колаборацію між науковими установами, бізнесом та органами влади, оскільки саме синергія між цими секторами може сприяти максимальному втіленню інновацій в економічну практику.

Таким чином, необхідність стимулювання інноваційної діяльності є незаперечною умовою для підтримки конкурентоспроможності підприємств, національної економіки в цілому. Інновації не лише забезпечують короткостроковий ефект, але й закладають фундамент для сталого розвитку в майбутньому.

## 1.2. Задачі та методи стимулювання інноваційної діяльності на рівні підприємства

У сучасних умовах посилення конкуренції, прискорення науково-технічного прогресу та цифрової трансформації економіки стимулювання інноваційної діяльності набуває особливого значення як важливий інструмент активізації внутрішнього потенціалу підприємств.

Стимулювання інноваційної діяльності доцільно розглядати як систему цілеспрямованих заходів економічного, організаційного, правового та соціально-психологічного характеру, спрямованих на заохочення суб'єктів господарювання до створення, впровадження та комерціалізації інновацій.

На відміну від загального розуміння стимулювання як процесу спонукання до дій, в інноваційному контексті воно передбачає створення таких умов, за яких здійснення нововведень стає не лише можливим, а й економічно доцільним, безпечним і соціально підтриманим [42].

Як згадувалося у попередньому пункті, стимулювання може відбуватись як з боку зовнішніх суб'єктів (наприклад, держави, інвесторів, міжнародних

донорів), так і у внутрішньому середовищі підприємства (через систему мотивації персоналу, корпоративну культуру, інноваційну стратегію тощо). Таким чином, це поняття охоплює не лише фінансову підтримку, а й інституційні умови, інформаційне забезпечення, податкове сприяння, створення інфраструктури інновацій.



Рисунок 1.3 - Мета та способи стимулювання інноваційної діяльності підприємства

*Джерело:* складено автором

Стимулювання інноваційної активності виступає не лише інструментом управління, а й стратегічним важелем підвищення конкурентоспроможності підприємств. Його ефективність залежить від чіткого розуміння цілей, яких слід досягти, та завдань, що реалізуються в межах обраної політики стимулювання [8].

Метою стимулювання інноваційної активності є формування таких економічних, організаційних, правових та соціальних умов, за яких інноваційна

діяльність стає постійним і пріоритетним напрямом розвитку підприємства, а інноваційна поведінка - звичною управлінською практикою.

Іншими словами, мета полягає в тому, щоб забезпечити стійку мотивацію до створення та впровадження інновацій через зменшення ризиків, зростання вигод і надання підтримки на всіх етапах інноваційного циклу - від ідеї до комерціалізації.

У межах зазначеної мети можна виокремити низку ключових завдань, які виконують системну функцію у формуванні сприятливого інноваційного середовища (рис. 1.3):

- формування стимулюючої нормативно-правової бази, яка гарантує захист прав інноваторів, зменшує бюрократичні бар'єри та регламентує порядок фінансування інновацій;

- забезпечення доступу до фінансових ресурсів, включаючи гранти, пільгове кредитування, податкові преференції, венчурне фінансування;

- підвищення мотивації персоналу, зокрема через нематеріальне заохочення, визнання, внутрішні конкурси інноваційних ідей тощо;

- формування інноваційної культури всередині підприємства;

- створення інфраструктури інноваційної діяльності (бізнес-інкубатори, R&D центри, технопарки, мережі трансферу технологій);

- підтримка співпраці між наукою, бізнесом і державою для активізації процесів інноваційного обміну;

- інформаційна підтримка та аналітичне супроводження інноваційної діяльності.

Отже, ефективна система стимулювання інноваційної діяльності повинна бути інтегрованою, адаптивною та орієнтованою на довгостроковий розвиток, що передбачає гармонійне поєднання ресурсної підтримки, організаційної спроможності та стратегічного бачення [19].

У процесі стимулювання інноваційної діяльності важливою є класифікація стимулів, що використовуються для активізації інноваційної активності суб'єктів господарювання. Відповідно до економічної природи та механізму дії,

стимули поділяються на матеріальні й нематеріальні, а також на прямі та опосередковані [30]:

1. Матеріальні стимули - ця група стимулів базується на економічній вигоді та полягає у безпосередньому заохоченні інноваційної активності за допомогою фінансових інструментів. До таких стимулів належать:

- премії та доплати за розробку та впровадження інновацій;
- участь у прибутках від інноваційної продукції;
- система бонусів, акцій та опціонів для інноваторів;
- державні субсидії, податкові пільги, гранти, пільгове кредитування.

Матеріальні стимули мають безпосередній економічний ефект і особливо ефективні для підвищення мотивації в коротко- та середньостроковій перспективі.

2. Нематеріальні стимули - ці стимули впливають на внутрішню мотивацію працівників, акцентуючи увагу на моральному визнанні, статусі, кар'єрному зростанні, можливостях самореалізації. До нематеріальних стимулів відносяться:

- публічне визнання інноваційних досягнень;
- включення до престижних професійних спільнот;
- розширення функціональних повноважень;
- надання доступу до цікавих і стратегічно важливих проєктів;
- підтримка професійного розвитку та навчання.

Нематеріальні стимули особливо важливі в умовах, коли інноваційна діяльність вимагає високого рівня залученості, креативності та інтелектуальної ініціативи.

3. Прямі - ці стимули застосовуються безпосередньо до суб'єктів інноваційної діяльності та мають чітко визначений характер. Наприклад:

- виплата винагороди за подану та реалізовану інноваційну пропозицію;
- фінансування інноваційного проєкту;

- пільгове оподаткування інноваційних підприємств;
- забезпечення доступу до R&D-інфраструктури.

4. Опосередковані - це стимули, що мають загальний, системний або інфраструктурний характер, і не спрямовані на конкретного виконавця, але створюють сприятливе середовище для інновацій. Серед них:

- формування сприятливого іміджу інноваційної діяльності;
- розвиток інформаційно-аналітичного супроводу;
- створення правових і організаційних умов для інноваційного підприємництва;
- міжнародна інтеграція в інноваційну екосистему.

Опосередковані стимули часто мають довготривалий ефект і закладають основу для системного інноваційного розвитку.

У системі стимулювання інноваційної діяльності важливу роль відіграють не лише зовнішні інститути державного або міжнародного рівня, а й безпосередні учасники економічної діяльності підприємства. Йдеться, насамперед, про інвесторів, акціонерів та внутрішніх управлінців, які суттєво впливають на стратегічні орієнтири, ресурсне забезпечення та організацію процесів, пов'язаних з розробкою і впровадженням інновацій [42].

Інвестори, як джерело фінансування інновацій, водночас виступають і як активні суб'єкти стимулювання. Їхня зацікавленість у новітніх технологіях зумовлена прагненням до зростання капіталізації підприємства, підвищення його ринкової вартості та зміцнення конкурентних позицій. Вони можуть стимулювати інноваційну активність шляхом фінансування перспективних проєктів на ранніх стадіях, висування вимог щодо наявності на підприємстві інноваційної стратегії або шляхом участі в розробці політики досліджень та розробок. Додатково, інвестори можуть створювати умови лояльності до інноваційно активних компаній, надаючи їм вигідніші інвестиційні пропозиції або підтримку в реалізації ризикованих проєктів.

Акціонери, зі свого боку, беруть участь у формуванні інноваційного потенціалу підприємства через механізми корпоративного управління. Їх вплив

проявляється у підтримці довгострокових стратегічних ініціатив, у затвердженні програм інноваційного розвитку, у схваленні фінансування проєктів, що передбачають високий ступінь невизначеності, але мають потенціал для зростання ринкової частки або створення нових продуктів. Акціонери також можуть впроваджувати системи заохочення персоналу за результатами інноваційної діяльності, ініціювати проведення незалежного аудиту інноваційного потенціалу та підтримувати інвестиції в людський капітал.

Не менш важливу роль відіграють менеджери, які є безпосередніми виконавцями інноваційної політики підприємства. Вони здійснюють розподіл ресурсів, визначають пріоритетність проєктів, формують внутрішнє середовище, яке може або стимулювати, або стримувати інноваційний розвиток. До інструментів стимулювання, що використовуються менеджерами, належать розробка внутрішніх програм заохочення за новаторські ідеї, створення умов для професійного розвитку, налагодження міждисциплінарної співпраці, а також запровадження систем оцінки ефективності діяльності з урахуванням інноваційних результатів.

Таким чином, інвестори, акціонери та управлінці формують взаємодоповнювальну систему (рис. 1.4), у межах якої відбувається як стратегічне, так і оперативне стимулювання інноваційної активності. Їхня узгоджена взаємодія сприяє підвищенню гнучкості, стійкості та динамізму підприємства в умовах інноваційно орієнтованої економіки.



Рисунок 1.4 - Суб'єкти стимулювання інноваційної діяльності на рівні підприємства

*Джерело:* складено автором

Корпоративна культура та кадрова політика є фундаментальними внутрішніми чинниками, що безпосередньо впливають на рівень інноваційної активності підприємства. Їхній вплив проявляється у формуванні ціннісного середовища, мотиваційного клімату та моделі поведінки працівників, які або стимулюють, або стримують впровадження нових ідей та технологій.

Корпоративна культура, орієнтована на інновації, створює умови, в яких ініціатива, креативність і прагнення до вдосконалення не лише заохочуються, а й перетворюються на важливі елементи стратегічної поведінки організації [19]. Така культура передбачає відкритість до змін, толерантність до помилок у процесі експериментування, гнучкість управлінських рішень і підтримку внутрішнього підприємництва. Вона формує у працівників відчуття причетності до інноваційного розвитку компанії, що, у свою чергу, підвищує рівень їхньої залученості та мотивації до генерування нових рішень.

Кадрова політика у контексті інноваційного розвитку повинна бути спрямована на залучення, утримання та розвиток фахівців, здатних до творчої роботи, критичного мислення та міждисциплінарної взаємодії. Особливого значення набуває формування механізмів професійного зростання, систем наставництва, безперервного навчання та обміну знаннями. Важливо також забезпечити ефективну адаптацію нових працівників до інноваційного середовища, підтримку командної роботи та забезпечення умов для реалізації особистого потенціалу.

Сучасна кадрова стратегія має включати елементи гнучкості - як у підходах до управління персоналом, так і в системах стимулювання. Успішне поєднання кадрової політики та інноваційної культури створює міцне підґрунтя для формування динамічної, відкритої до змін організації, здатної адаптуватися до викликів середовища та випереджати конкурентів за рахунок впровадження інновацій [42].

Внутрішньокорпоративне стимулювання інноваційної діяльності є ключовим елементом формування зацікавленості працівників у розробці та впровадженні нововведень. Саме завдяки таким механізмам підприємство може не лише виявляти інноваційно активних співробітників, а й забезпечити сталість їхньої мотивації та залученості.

Одним із найбільш поширених інструментів є система грошових премій, яка передбачає заохочення працівників за успішну реалізацію інноваційних проєктів, подання результативних пропозицій або досягнення конкретних цілей у межах НДДКР. Премії можуть мати як одноразовий, так і накопичувальний характер.

Іншим важливим механізмом є патентні бонуси, які передбачають матеріальну винагороду за подання та реєстрацію патентів, корисних моделей або винаходів, що мають цінність для підприємства. Це сприяє активізації творчої активності, а також формує імідж компанії як інноваційно орієнтованої.

Дієвим методом мотивації є також участь працівників у прибутках, коли частина прибутку, отриманого внаслідок упровадження інновацій,

розподіляється між тими, хто зробив внесок у цей процес. Така модель стимулювання формує відчуття спільної відповідальності та підвищує зацікавленість у довгострокових результатах.

До інших ефективних внутрішніх механізмів належать: надання можливості кар'єрного зростання, публічне визнання досягнень (згадка на корпоративному сайті, нагороди на загальних зборах), залучення працівників до процесів прийняття рішень у межах інноваційних проєктів, а також створення інноваційних хабів або робочих груп з вільним обміном ідеями.

Впровадження комплексної системи внутрішньокорпоративного стимулювання дозволяє не лише підвищити інноваційну активність персоналу, а й сформувати стійке середовище, орієнтоване на розвиток і конкурентоспроможність [27].

Таблиця 1.1 - Основні механізми внутрішньокорпоративного стимулювання інноваційної діяльності

Механізм	Сутність	Очікуваний ефект
Грошові премії	Матеріальна винагорода за реалізацію інновацій або корисні пропозиції	Підвищення зацікавленості у результативній роботі
Патентні бонуси	Винагорода за створення патентоспроможних об'єктів	Активізація винахідництва та креативності
Участь у прибутках	Розподіл частини прибутку між працівниками - учасниками інновацій	Посилення мотивації до ефективної реалізації інноваційних проєктів
Кар'єрне просування	Надання можливості зайняти вищу посаду в разі інноваційних досягнень	Формування довгострокової мотивації, утримання ключових кадрів
Публічне визнання	Відзначення працівників на загальних зборах, у медіа, внутрішніх каналах	Підвищення моральної мотивації, створення атмосфери змагання
Участь у прийнятті рішень	Долучення до стратегічних нарад і інноваційних рад	Підвищення залученості, розвиток почуття відповідальності

*Джерело:* складено автором

В умовах цифрової трансформації економіки та зростаючої нестабільності зовнішнього середовища стимулювання інноваційної активності набуває нових

форм і змістів. Зокрема, цифрові технології істотно змінюють підходи до організації та підтримки інноваційної діяльності. Впровадження штучного інтелекту, аналітики великих даних, блокчейн-рішень, хмарних обчислень створює нові можливості для підвищення ефективності інноваційних процесів, пришвидшує комунікацію між учасниками інноваційного простору, сприяє появі нових форматів співпраці, таких як цифрові платформи, краудсорсинг та відкриті інновації.

Однак паралельно з новими можливостями виникають і серйозні виклики. Традиційні механізми стимулювання потребують перегляду з огляду на швидкоплинність технологічних змін та зростання ризиків. Необхідно забезпечити належний рівень цифрової грамотності серед інноваторів, адаптувати регуляторне середовище до цифрової реальності, створити сприятливі умови для легального використання цифрових фінансових інструментів [39].

Серед основних бар'єрів, що обмежують інноваційну активність, варто виділити регуляторні, фінансові та інституційні. Застарілі норми законодавства, слабка захищеність прав інтелектуальної власності, нестабільність регуляторної політики та складність процедур створюють суттєві перепони для реалізації інноваційних проєктів. Фінансові обмеження пов'язані з обмеженим доступом до ресурсів, високими ризиками для інвесторів, недостатньою участю держави у фінансуванні досліджень і розробок. Інституційні бар'єри проявляються у слабкій координації між наукою, бізнесом і владою, нерозвиненості інфраструктури підтримки інновацій, відсутності ефективних механізмів трансферу технологій.

У реаліях воєнного стану постала необхідність оперативної адаптації систем стимулювання до кризових умов. Держава та підприємства змушені фокусувати ресурси на технологіях подвійного призначення, розвитку оборонного потенціалу, цифрової безпеки, логістики та медичних інновацій. Запроваджуються спрощені механізми погодження проєктів, залучаються

міжнародні донори та інституції технічної допомоги, формуються спеціальні програми підтримки стартапів, орієнтованих на подолання наслідків війни.

Актуальною тенденцією стає створення децентралізованих інноваційних екосистем, які ґрунтуються на гнучкості, взаємопідтримці та цифровій інтеграції. Зростає роль волонтерських, IT- та експертних спільнот, які виступають каталізаторами нових рішень у сфері оборони, гуманітарної допомоги, освіти й охорони здоров'я.

Таким чином, у сучасних умовах стимулювання інноваційної активності потребує системного оновлення з урахуванням цифрових викликів і кризових реалій, що відкриває нові можливості для формування гнучких, адаптивних моделей інноваційного розвитку.

### 1.3. Проактивний підхід до стимулювання інноваційної діяльності підприємства

Ключовим завданням функціонування системи стимулювання інноваційної діяльності є активізація ролі нововведень у підвищенні ефективності підприємницької діяльності. Існуюча система стимулювання залежить від реалізації інших управлінських функцій і повинна ґрунтуватися на паритеті двох основних підходів до власного функціонування: реактивного та проактивного.

У межах економічної науки термін «проактивність» застосовується в теорії управління. У працях І. Ансоффа проактивність ототожнюється зі стратегічним управлінням. Він виділяє так зване «спеціальне управління», яке базується на проактивному підході та полягає у стратегічних змінах, що виникають із нових ідей і попереджувальних дій менеджерів (за схемою «знизу - догори», переважно від маркетингових відділів і R&D-підрозділів).

У дослідженні Б. Батлера [39] продовжується аналіз ринкових стратегій, орієнтованих на створення найвищої споживчої цінності та підвищення ефективності бізнесу. В межах цих стратегій він визначає проактивність як

орієнтацію на майбутнє, ініціативність і стимулювання змін. Б. Батлер не розмежовує чітко проактивну й реактивну поведінку фірми, акцентуючи увагу на їх взаємозв'язку:

- джерелом дії фірми є певна подія; реактивна дія зосереджена на ній, а проактивна - на передбаченні майбутнього, яке ця подія може спричинити;

- обидва типи дій змінюють поточну ситуацію, однак реактивна дія не зачіпає глобальних цілей і не змінює умов реалізації подій, підтримуючи наявний статус-кво системи, у той час як проактивна поведінка порушує ринкову рівновагу і спричиняє набуття нової системної якості.

На думку Б. Батлера [39], кожна фірма реалізує певний набір дій із проактивними та реактивними рисами. У цьому контексті він виокремлює рівні активності компаній: набір дій - орієнтація фірми - ринкова стратегія. Проактивність не є стратегічною орієнтацією, але виступає її формою, що втілюється в проактивну ринкову стратегію. Така стратегія формується на основі трьох типів орієнтації:

- на споживача;
- на конкуренцію;
- на інновації.

Їх поєднання породжує три типи проактивних ринкових стратегій: стратегію формування ринку, стратегію залучення клієнтів та стратегію інноваційного лідерства. Усі три стратегії, за Х. Бреге, є «архетиповими підходами до досягнення успіху в бізнесі».

Відтворюючи цю логіку, О.Т. Левандівський виокремлює два теоретичні підходи до проактивності [22]:

1. як передбачення та підготовку до змін;
2. як систему поведінкових норм.

Методологічно проактивність стосується як діяльності суб'єкта (є характеристикою його поведінки), так і функціонування системи суб'єктів. Іншими словами, проактивні суб'єкти формують проактивну систему з довготривалими ефектами, де проактивність із характеристики суб'єкта

перетворюється на властивість системи самостійно визначати свої локальні стани (статуси).

Слід зазначити, чутливість до інновацій, незважаючи на свою начебто реактивну природу, може включати проактивну складову: джерело зміни властивостей може зумовити як реактивну, так і проактивну траєкторію подальшого розвитку, при цьому інноваційна сензитивність прямо передбачає їх одночасне існування.

Отже, на системному рівні проактивність є властивістю, що базується на здатності системи до селективного розвитку, за якого перевагу отримують суб'єкти з проактивною поведінкою та управлінням.

З позиції суб'єкта проактивною є така форма дій, яка включає передбачення динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища, підготовку до змін і, що важливо, використання спеціальних правил добору та поєднання характеристик, рушійних сил і управлінських інструментів. Особливість полягає у виборі форм, методів і засобів підприємницької діяльності, які дозволяють розширити межі впливу суб'єкта на події та процеси.

Проактивність як тип діяльності суб'єкта тісно пов'язана з проактивним управлінням. Основні його риси такі:

1. Спрямованість на розвиток суб'єкта, що випереджає зміни середовища. О. Гарват [12] вважає, що проактивне управління є основою контрадаптивного розвитку, орієнтованого на випередження змін. Воно орієнтоване на передбачення змін і підготовку до них.

2. Орієнтація на попередження потенційних проблем у взаємодії з іншими суб'єктами. А. Дискіна вказує на необхідність упередження проблем у взаємодії держави й бізнесу, вбачаючи у проактивному управлінні інструмент створення готових рішень на ймовірні кризові ситуації, швидкий обмін інформацією та використання програмно-планових форм управління [15].

3. Орієнтація на підвищення ефективності роботи обладнання. О.Р. Дем'янчук, В.В. Костецький [13] пов'язують проактивне управління

реновацією з безперервністю техпроцесів, технологічною уніфікацією, координацією та довгостроковими відносинами з постачальниками.

4. Здійснення в умовах прозорого та оперативного інформаційного обміну з державними органами. В.С. Блохін [9] наголошує на важливості цілеспрямованості, інтерактивності, повного охоплення, доступності інформації та скоординованості дій держави і бізнесу для зниження витрат і стимулювання ділової активності.

5. Залежність від доступності готових рішень на ринку, що забезпечують не лише вирішення типових завдань, а й створення «надбудови» проактивної функції на базі чинних систем управління. В.В.Небрат, О.В.Корніяка [25] підкреслюють, що проактивна діяльність - це перехід від реактивної до проактивної моделі розвитку, із розробкою власних високопродуктивних технологій і поширенням найкращих доступних рішень.

6. Залежність від рівня цифровізації бізнес-процесів. Проактивне управління потребує розвинених цифрових інструментів, моделей, архітектур крос-платформних рішень.

7. Підвищені фінансові витрати на короткому відрізку управлінських дій. І. В. Кривов'язюк [19] зазначає, що випереджальне виявлення чинників із майбутнім впливом на діяльність підприємства потребує значних ресурсів, що ускладнює обґрунтування доцільності проактивного управління.

Узагальнюючи це, в межах даної роботи під проактивним управлінням підприємством розуміємо комплекс заходів впливу суб'єкта на параметри та явища зовнішнього й внутрішнього середовища через нову якість реалізації основних управлінських функцій - планування, організацію, контроль, стимулювання, яке полягає в ініціативному перетворенні умов їх реалізації.

Стимулювання - це послідовність дій, яка включає вимогу (спонукання, тиск) і заохочення (або покарання). Це реактивний механізм. У випадку проактивного підходу до стимулювання пропонуємо доповнити класичну схему «вимога - заохочення» двома рисами: вплив як джерело мотивації та

мотивація як джерело впливу, а також відсутність чіткої залежності між впливом і заохоченням.

Узагальнено, мотивація - це внутрішній імпульс до задоволення потреби, а стимулювання - це зовнішній вплив. Проактивний підхід синтезує ці явища: зовнішній вплив породжує нові мотивації, які, у свою чергу, провокують новий вплив. Таким чином, проактивність забезпечує циклічність стимулювання, тоді як звичайне стимулювання має обмеження.

Таким чином, джерелом дії є реакція на подію, а заохочення позбавлене суб'єктності, воно може або відбутися, або ні, й не є прямим наслідком дії підприємства. Тому проактивне управління може функціонувати як на рівні суб'єкта, так і на рівні системи. Відповідно, проактивна система стимулювання інноваційної діяльності - це така сукупність форм організації та методів управління, яка забезпечує максимальну кількість інноваційно активних підприємств поза зоною прямого впливу державного регулювання [21].

Таблиця 1.2 - Прояв проактивного підходу у стимулюванні інноваційної діяльності

Елементи	На рівні підприємства	На рівні системи
Спонування до дії	Зовнішній тиск, що не залежить безпосередньо від суб'єкта, але є наслідком «природного перебігу подій», змін у нормах і правилах, а також конкуренції за типом «наздогнати інших».	Ініціювання інноваційної активності серед визначених цільових груп підприємств; створення мотиваційних інституційних умов, незалежних від терміну дії державних програм.
Сфера впливу	Управлінські структури підприємства, підрозділи з управління фінансово-господарською діяльністю.	Інституційне середовище інноваційної діяльності; бізнес-об'єднання (кластери, асоціації), галузеві лідери.
Сфера заходів	Інструменти підвищення ефективності управління з використанням цифрових технологій; модернізація виробничих процесів.	Реалізація основних завдань і напрямів інноваційного розвитку економічної системи
Критерій результату	Стійка самопідтримувана траєкторія інноваційного розвитку підприємства або його участь у створенні інноваційної продукції.	Досягнення інноваційної сензитивності системи, підвищення рівня цифрової інтегрованості підприємств, запуск стійкого самостійного розвитку цифрової інфраструктури галузевих ринків.

## Продовження таблиці 1.2

Елементи	На рівні підприємства	На рівні системи
Слабкі сторони	Проактивна поведінка підприємства супроводжується зростанням ризиків господарської діяльності та можливістю виникнення значних незворотних витрат.	Критична залежність ефективного функціонування системи від стану цифрової інфраструктури, обчислювальних потужностей і розвитку електронного приладобудування.

*Джерело:* складено автором

Іншими словами, у центрі проактивного підходу до стимулювання на рівні системи лежить створення періодичних імпульсів, які спонукають економічних агентів шукати рішення власних проблем через використання інноваційно орієнтованих підходів та інструментів. Реакція суб'єкта на такий імпульс може бути інклюзивною - тобто передбачати безпосереднє сприйняття та відповідь із залученням до змін, або проактивною - коли ініціюються трансформації та створюється внутрішня готовність до досягнення нових цілей.

З огляду на запропоноване трактування, стає очевидним, що не існує можливості прямого управління майбутніми умовами функціонування ні на рівні окремого підприємства, ні в межах ширшої системи суб'єктів. Саме тому зосереджуємося не на побудові системи управління, а на розробці проактивного механізму стимулювання, оскільки на рівні системи керувати проактивною поведінкою підприємств не лише складно, а й суперечить самій природі проактивності.

Створення ефективної проактивної системи стимулювання інноваційної активності підприємств полягає у впровадженні проактивного управління не лише всередині самих суб'єктів господарювання, а й у формуванні стійких стимулів до інноваційної діяльності від середовища реалізації діяльності, що не мають чітко визначеного зовнішнього джерела. У цьому контексті однією з ключових задач стає ідентифікація відповідних форм.

Дослідження інноваційної діяльності європейських компаній [43] зосереджено на оцінці ефективності різноманітних програм стимулювання.

Встановлено, що в одних країнах Європи підприємства здебільшого самостійно реалізують проактивну інноваційну стратегію, тоді як в інших - переважає реактивна модель, коли інноваційна активність проявляється переважно за умови державної підтримки. Особливе значення для компаній з високою інноваційною динамікою має децентралізована підтримка на рівні місцевої влади, локальних інституцій - таких як неприбуткові асоціації, університети, галузеві кластери тощо.

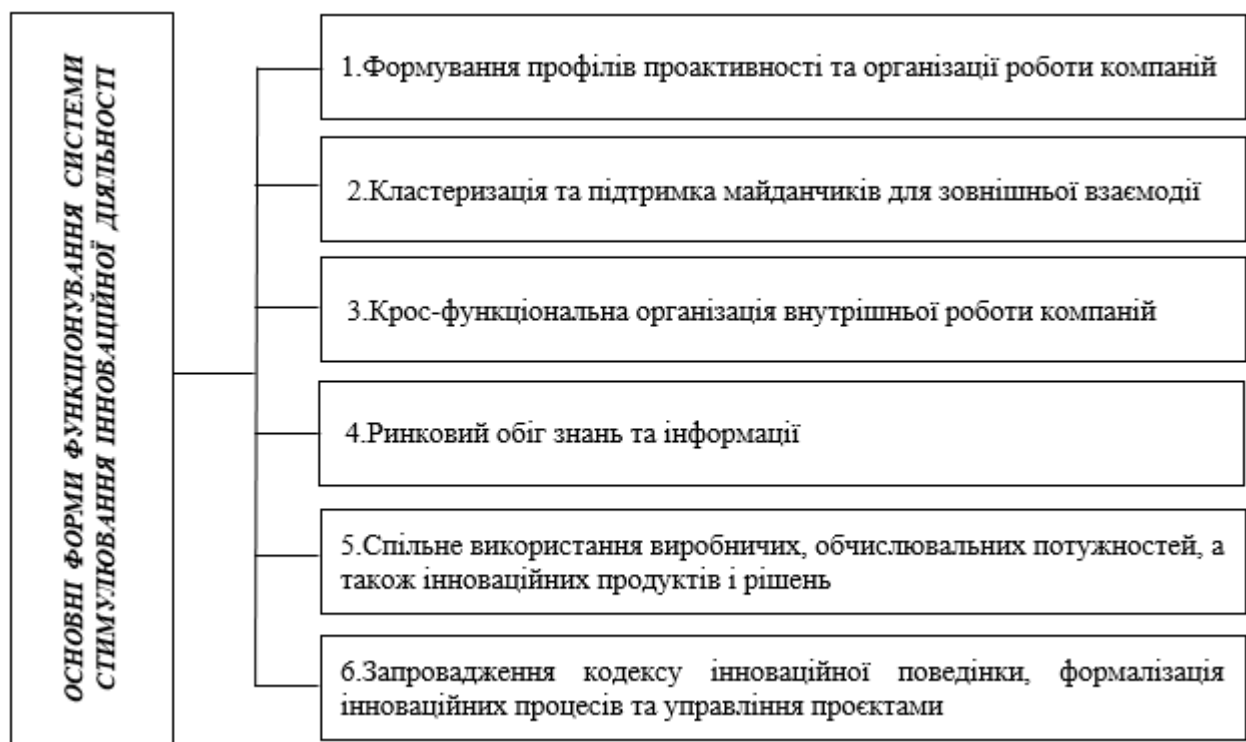


Рисунок 1.5 - Форми функціонування системи стимулювання інноваційної діяльності

*Джерело:* складено автором

Проведене дослідження дозволяє виділити наступні основні форми функціонування системи стимулювання інноваційної діяльності підприємств (рис. 1.5):

1. Формування профілів проактивності та організації роботи компаній. Наприклад, за класифікацією Б. Батлера [39], це може бути орієнтація підприємства на клієнта, конкуренцію та інновації (на рівні підприємств). На

рівні системи - профілювання галузевої політики щодо підтримки типових стратегій розвитку (розбудова ринку, залучення споживачів, лідерство в інноваціях).

2. Кластеризація та підтримка майданчиків для взаємодії з партнерами, споживачами, постачальниками обладнання, науковими центрами - з чіткими правилами участі, встановлення контактів тощо.

3. Крос-функціональна організація внутрішньої роботи компаній (на рівні суб'єктів), а також - децентралізована галузева координація (на рівні системи) з розподілом зон відповідальності.

4. Ринковий обіг знань та інформації, включаючи практики відкритих інновацій.

5. Спільне використання виробничих, обчислювальних потужностей, а також інноваційних продуктів і рішень.

6. Запровадження кодексу інноваційної поведінки (на системному рівні), а також формалізація інноваційних процесів та управління проєктами через внутрішні регламенти (на рівні підприємств).

Методи реалізації проактивного підходу до стимулювання мають ширший спектр, зокрема:

- створення стійкої системи зворотного зв'язку з клієнтами на основі достовірних даних та кейсів вирішення проблем;

- побудова мережі партнерства;

- стратегія «другого гравця» - наздоганяюча модернізація та адаптація інноваційних практик конкурентів;

- розробка відкритих цифрових платформ для управління бізнес-процесами;

- цифровізація процедур і процесів, підвищення цифрової залученості компаній;

- сприяння експорту та освоєнню зовнішніх ринків;

- посилення галузевого регулювання через діяльність професійних асоціацій;

- консолідація ресурсів та інноваційних ідей, спрощення доступу до них;
- зменшення інституційних витрат;
- навчання та перекваліфікація кадрів;
- інформаційне забезпечення інноваційної діяльності;
- створення умов для отримання економічних вигод від реалізації інновацій.

Більшість із зазначених форм і методів пов'язані з трансформацією інституційного середовища, що передбачає створення нових або адаптацію наявних способів управління підприємством та персоналом [42].

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА НАПРЯМИ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АРСЕЛОР МІТТАЛ

### 2.1. Організаційно-економічна діяльність компанії Арселор Міттал

Компанія Арселор Міттал є одним із найстаріших і найбільших металургійних підприємств України, історія якого бере початок у 1934 році, коли було засновано Криворізький металургійний завод. Початково завод мав на меті забезпечити зростаючі потреби країни у чавуні та сталі, використовуючи значні поклади залізної руди, що містяться у Криворізькому басейні. З моменту свого створення підприємство неодноразово модернізувалося, розширювало виробничі потужності й перетворилося на флагмана металургійної галузі.

Після здобуття Україною незалежності підприємство пройшло низку організаційних трансформацій і у 2005 році було приватизоване. Новим власником став міжнародний металургійний гігант ArcelorMittal, який придбав актив за рекордну на той час суму та зобов'язався інвестувати значні кошти у модернізацію виробництва. З того часу компанія інвестувала понад 10 мільярдів доларів США в реконструкцію виробничих об'єктів, охорону праці, екологічні програми та соціальні ініціативи.

Об'єднання українського підприємства з глобальною мережею ArcelorMittal стало початком нового етапу в історії комбінату - інтеграція сучасних технологій, посилення конкурентоспроможності та орієнтація на сталі світові ринки. Попри виклики, включаючи глобальні економічні кризи, пандемію COVID-19 та війну в Україні, підприємство продовжує працювати, підтримуючи виробництво та зберігаючи тисячі робочих місць. Сьогодні Арселор Міттал є не лише провідним експортером металопродукції, але й важливим інвестором у соціальний та економічний розвиток регіону й країни загалом.

Арселор Міттал здійснює свою діяльність у кількох ключових напрямках, охоплюючи повний цикл виробництва чорних металів - від видобутку сировини до випуску готової продукції. Основними видами діяльності компанії є видобуток залізної руди у власних кар'єрах, агломерація, виробництво чавуну, сталі та прокату (табл. 2.1). Підприємство спеціалізується на виробництві арматурної сталі, катанки, сталевого прокату, що експортується до понад 60 країн світу. Продукція компанії широко використовується у будівництві, машинобудуванні, транспорті та інших галузях промисловості.

Таблиця 2.1 - Основні види продукції та послуг Арселор Міттал

Вид продукції чи послуги	Опис
Металургійна продукція	Основним напрямом діяльності підприємства є виготовлення металопродукції високої якості. До асортименту входять різні види сталевого прокату: арматура, катанка, листовий прокат та інші вироби, що широко застосовуються у будівництві, машинобудівній галузі, енергетиці та промисловості загалом.
Трубна продукція	Окрему нішу займає виробництво сталевих труб різного діаметру та призначення. Серед них - труби для водопостачання, опалення, а також для потреб нафтової та газової промисловості. Ця продукція відповідає сучасним стандартам якості та технічним вимогам.
Інжинірингові рішення	Компанія також пропонує послуги інжинірингового характеру. Вони включають проектування конструкцій, підготовку технічної документації, економічну оцінку проектів, а також супровід будівельних процесів. Такий сервіс затребуваний серед клієнтів, які реалізують комплексні інфраструктурні та виробничі проекти.
Логістичні та транспортні послуги	АрселорМіттал має у власності транспортну інфраструктуру, включаючи локомотиви та вантажні вагони. Це дозволяє забезпечувати перевезення як власної продукції, так і надавати логістичні послуги іншим підприємствам, оптимізуючи процеси доставки.

*Джерело:* складено автором

У межах глобальної інтеграції в структуру ArcelorMittal підприємство активно впроваджує інноваційні проекти:

- масштабна цифрова трансформація виробничих процесів;
- автоматизація обладнання;
- використання систем контролю якості на базі штучного інтелекту.

Особливу увагу компанія приділяє екологічним інноваціям. Упродовж останніх років реалізовано кілька екологічно орієнтованих проєктів, зокрема - модернізацію доменних печей, установок очищення газів, впровадження технологій зниження викидів пилу та парникових газів.

Крім того, Арселор Міттал інвестує в соціальні та інфраструктурні ініціативи. Компанія підтримує розвиток освіти, охорони здоров'я, а також сприяє підвищенню енергоефективності. В умовах військового стану підприємство адаптує свої проєкти до нових викликів, зберігаючи курс на сталий розвиток і посилення національної економіки. Інноваційність, відповідальність і гнучкість - основні чинники, що забезпечують лідерство компанії у галузі.

Організаційна структура підприємства побудована відповідно до принципів корпоративного управління, що забезпечують ефективну координацію діяльності на всіх рівнях виробництва та управління.

На чолі компанії знаходиться Генеральний директор, який несе відповідальність за стратегічне управління, досягнення фінансових і виробничих показників, а також реалізацію довгострокових планів розвитку підприємства. Генеральному директору підпорядковуються ключові функціональні департаменти, зокрема виробничий, фінансовий, юридичний, комерційний, інженерно-технічний та кадровий (рис. 2.1).

Виробничий напрямок представлений структурними підрозділами, які охоплюють повний цикл металургійного виробництва: гірничо-збагачувальні комбінати, агломераційне та доменне виробництво, сталеплавильні цехи, прокатні станції. Кожен із цих підрозділів має власне керівництво, яке відповідає за операційну діяльність та дотримання технологічних стандартів.

Фінансово-економічна служба займається плануванням, бюджетуванням, контролем витрат і аналізом ефективності діяльності підприємства. Кадровий департамент відповідає за політику в галузі управління персоналом, охорони праці, навчання та підвищення кваліфікації працівників. Інженерно-технічний

блок займається впровадженням інновацій, модернізацією виробництва та контролем за технічним станом обладнання.

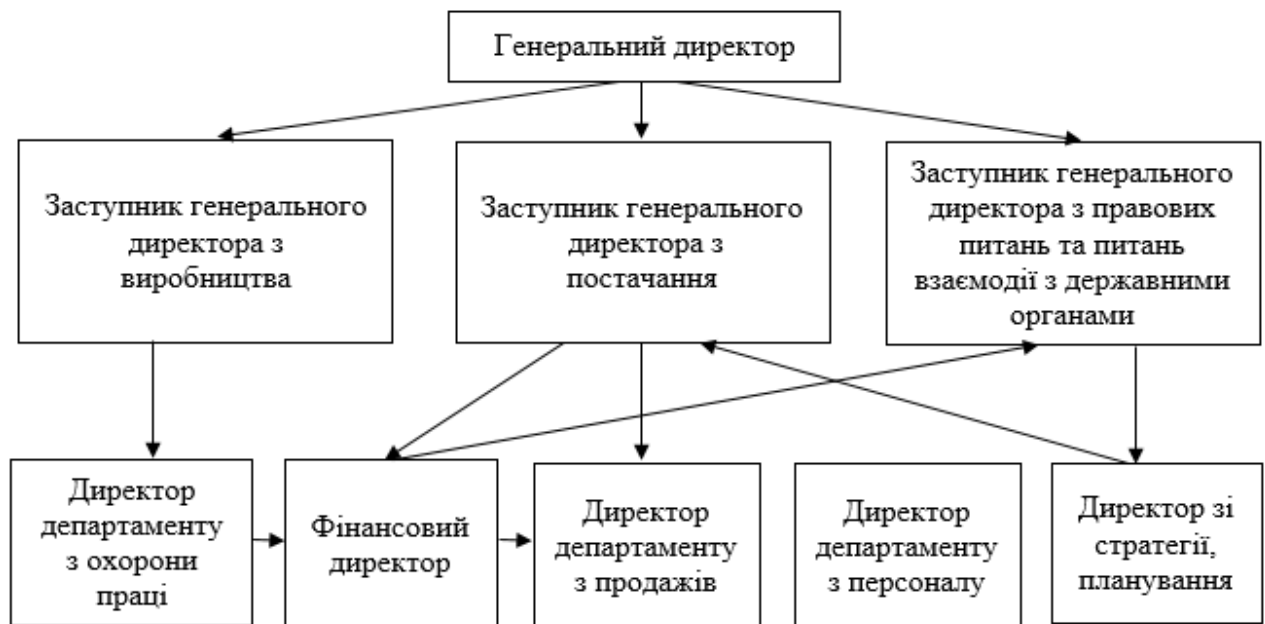


Рисунок 2.1 - Організаційно-управлінська структура компанії Арселор Міттал

*Джерело:* складено автором

Комунікація між підрозділами відбувається за допомогою системи вертикального і горизонтального управління, що дозволяє оперативно приймати рішення та забезпечувати гнучкість у процесах. Така структура забезпечує високу продуктивність, адаптивність до змін ринку та підтримку високих стандартів якості.

Арселор Міттал діє в умовах високої конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку металургійної продукції. Основними конкурентами підприємства в Україні виступають такі великі гравці галузі, як «Метінвест» (до складу якого входять «Азовсталь» та «Запоріжсталь»), «Інтерпайп», а також низка менших металургійних і трубних заводів. На міжнародному рівні конкуренцію складають транснаціональні корпорації, зокрема POSCO

(Південна Корея), Nippon Steel (Японія), Tata Steel (Індія), Voestalpine (Австрія) та інші світові виробники сталі.

Серед чинників конкуренції варто виокремити цінову політику, якість продукції, наявність інновацій, енергоефективність виробництва, екологічні стандарти, логістику та гнучкість у виконанні замовлень.

Таблиця 2.2 - Порівняльна характеристика Арселор Міттал та основних конкурентів

Показник / Підприємство	Арселор Міттал	Метінвест (Запоріжсталь, Каметсталь)	Інтерпайп	Voestalpine (Австрія)
Форма власності	Приватна, міжнародна корпорація	Приватна, національна	Приватна, національна	Приватна, міжнародна
Рівень вертикальної інтеграції	Повний цикл: від видобутку до готової продукції	Високий рівень	Частковий	Повний цикл
Основні ринки збуту	Україна, ЄС, Азія, Близький Схід	Україна, ЄС	ЄС, Близький Схід, США	ЄС, США, Азія
Асортимент продукції	Арматура, прокат, труби, дріт, послуги	Прокат, чавун, сталеві заготовки	Трубна продукція	Прокат, спеціальні сталі
Інвестиції в модернізацію	Високі, регулярні (понад \$300 млн за останні роки)	Значні, але нестабільні	Помірні	Системні, високі
Екологічна модернізація	Активна, зниження викидів, екомоніторинг	Часткова	Обмежена	Високий рівень
Інноваційність / цифровізація	Впровадження Industry 4.0, автоматизація	Часткові рішення	Обмежено	Розвинена цифрова стратегія
Глобальна підтримка та ресурси	Частина ArcelorMittal	Внутрішні інвестиційні ресурси	Обмежено	Частина глобальної групи

*Джерело:* складено автором з відкритих джерел

Попри сильну конкуренцію, Арселор Міттал зберігає лідерські позиції завдяки низці стратегічних переваг. Насамперед, підприємство є частиною

глобальної металургійної корпорації ArcelorMittal, що дає доступ до сучасних технологій, інвестицій та світових ринків збуту. Завдяки цьому компанія може швидко адаптуватися до змін у галузі та запроваджувати передові технічні рішення.

Ще однією сильною стороною є повний виробничий цикл — від видобутку сировини до виготовлення готової продукції, що забезпечує гнучкість у плануванні, контроль якості та зниження собівартості. Окрім того, підприємство активно інвестує в модернізацію обладнання, зменшення викидів та цифрову трансформацію виробництва.

Суттєвою перевагою також є багатопрофільність: Арселор Міттал виробляє не лише металопрокат, але й труби, надає інжинірингові та транспортні послуги, що дозволяє задовольняти різні запити клієнтів і розширювати спектр ринкових ніш.

У підсумку, Арселор Міттал успішно функціонує в умовах конкурентного середовища завдяки системному підходу до управління, інноваційним ініціативам та підтримці міжнародної корпорації.

## 2.2. Фінансовий аналіз стану та результатів діяльності компанії Арселор Міттал

Для розуміння здатності підприємства здійснювати інноваційну діяльність доцільно провести аналіз його ресурсів. Аналіз необоротних активів є важливим для прийняття стратегічних та оперативних рішень, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності, забезпеченню його зростання (табл. 2.3).

За даними 2021-2023 років, динаміка показників Арселор Міттал демонструє структурні зміни, пов'язані з модернізацією та впливом зовнішніх факторів. У 2021-2023 роках спостерігалось незначне зниження зносу з 86,7% до 80,5%, що свідчить про оновлення частини активів.

Таблиця 2.3 - Показники стану та ефективності використання оборотних активів підприємства за 2021-2023 роки

Статті	2021 р.	2022 р.	2023 р.
коефіцієнт зносу основних засобів	86,7%	84,3%	80,5%
коефіцієнт вибуття	1,3%	5,0%	4,9%
коефіцієнт оновлення	4,3%	7,2%	3,8%
коефіцієнт амортизації нематеріальних активів	45,4%	53,0%	85,7%
коефіцієнт реальної вартості майна	73,1%	68,5%	68,9%
рентабельність ОЗ	31,90%	-	-

*Джерело:* складено автором за оприлюдненою звітністю

Пік вибуття активів спостерігався у 2022 році (5,0%), а у 2023 році коефіцієнт дещо знизився до 4,9%. Коефіцієнт оновлення у 2023 році впав до 3,8%, що вказує на скорочення інвестицій у відновлення активів.

Коефіцієнт рентабельності основних засобів на кінець 2021 року становив 0,32. У 2022 та 2023 роках підприємство мало збитковий результат діяльності, отже, оцінювати рентабельність не мало сенсу.

У 2022 році фінансово-економічна діяльність Арселор Міттал зазнала суттєвого тиску з боку як глобальних, так і локальних чинників. На фоні скорочення обсягів виробництва, зниження попиту на металопродукцію та ускладненої логістики, підприємство опинилося в умовах збитковості. Зростання цін на енергоносії, труднощі з експортом, а також часткова втрата доступу до сировинної бази призвели до зменшення доходів. Чистий прибуток, рівень рентабельності у 2022 та 2023 роках був від'ємним, що свідчить про неможливість покриття витрат поточними доходами.

Однак упродовж 2023 року ситуація почала змінюватися на краще. Завдяки внутрішній реструктуризації, перегляду витратної частини бюджету, адаптації до нових логістичних умов і поступовому відновленню внутрішнього попиту підприємство змогло частково стабілізувати свої фінансові показники. Хоча прибутковість ще не досягла рівня попередніх років, позитивна динаміка свідчить про зростаючу ефективність управлінських рішень і потенціал до відновлення рентабельної діяльності в найближчій перспективі.

Ліквідність підприємства - це здатність у короткостроковій перспективі покривати свої зобов'язання за рахунок доступних оборотних активів. Високий рівень ліквідності свідчить про гнучкість компанії у фінансових питаннях та її готовність оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації. Натомість низька ліквідність може сигналізувати про нестачу ресурсів для своєчасного виконання поточних зобов'язань, що підвищує ризики виникнення фінансових труднощів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Структура активів та пасивів за ознаками ліквідності та строковості (млн. грн.)

Стаття	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміни 2021/2023рр.
<b>Активи</b>				
Найбільш ліквідні активи (А1) - грошові кошти та їх еквіваленти	868	1375	954	86
Активи, що швидко реалізуються (А2) - дебіторська заборгованість	19702	26303	7886	-11816
Активи що, повільно реалізуються (А3)	7438	14495	14022	6584
Активи, що важко реалізуються (А4) необоротні активи	58303	60187	22979	-35324
<b>Пасиви</b>				
Термінові пасиви (П1)	17865	21889	18423	558
Короткострокові пасиви (П2)	12210	15956	11024	-1186
Довгострокові пасиви (П3)	2327	982	2476	149
Постійні пасиви (П4)	60879	76552	28213	-32666
Баланс	А1<П1, А2>П2, А3>П3, А4<П4, умови балансу не виконуються			

## Продовження таблиці 2.4

Стаття	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміни 2021/2023рр.
Розрахунки	2021	2022	2023	Нормативне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,68	2,08	1,61	2(1,5)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,06	0,05	0,2(0,35)
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,68	0,58	0,61	0,7-0,8
Коефіцієнт ліквідності запасів	0,42	0,66	0,76	
Коефіцієнт ліквідності запасів у розрахунках	1,15	1,26	0,48	
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	1,61	1,42	0,72	

*Джерело:* складено автором за оприлюдненою звітністю

Проведення аналізу ліквідності дозволяє оцінити фінансову стабільність підприємства на найближчу перспективу. Він допомагає визначити, чи має підприємство достатній обсяг оборотних ресурсів для покриття своїх короткострокових боргів. Така інформація є особливо важливою для керівництва компанії при управлінні грошовими потоками, для банків і кредиторів - при оцінці платоспроможності позичальника, а також для інвесторів - у процесі виявлення ризиків інвестування.

Згідно показників, які ми отримали при розрахунку по підприємству Арселор Міттал, ліквідність балансу не виконується, адже найбільш ліквідні активи є меншими за термінові пасиви.

Найбільш ліквідні активи (грошові кошти) зросли на 86 млн. грн. за аналізований період, але залишаються нижчими за термінові пасиви, що свідчить про нестачу грошових резервів для швидкого покриття зобов'язань. Дебіторська заборгованість (A2) значно зменшилася у 2023 році (-11 816 млн. грн.), що може бути ознакою посилення контролю за погашенням заборгованостей або зниження обсягів продажів на умовах відстрочки платежу. Обсяги необоротних активів (A4) суттєво скоротилися на 35 324 млн. грн., що може бути наслідком часткової зупинки виробничих потужностей через

повномасштабне вторгнення. Незважаючи на це, короткострокові пасиви (П2) знизилися на 1 186 млн. грн., що свідчить про певне зменшення зобов'язань у короткостроковій перспективі.

Коефіцієнти ліквідності знаходяться нижче нормативного значення. Це свідчить про недостатню кількість оборотних активів для покриття відповідних за строками зобов'язань.

Аналіз структури оборотного капіталу необхідний для оцінки ефективності управління поточними активами та забезпечення фінансової стійкості підприємства. Цей аналіз дозволяє визначити, як розподіляються ресурси між різними категоріями оборотних активів (грошові кошти, дебіторська заборгованість, запаси тощо) та як вони фінансуються (власними чи позиковими коштами).

Завдяки цьому аналізу підприємство може ефективніше планувати свої операційні процеси, знижувати фінансові ризики та забезпечувати стабільний грошовий потік.

Таблиця 2.5 - Аналіз забезпеченості діяльності власними коштами (млн. грн.)

Статті	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Наявність власних оборотних активів	2575	16334	5234
Власні та прирівнені до них кошти	12180	23724	11280
Рівень забезпеченості власних ОА	0,41	0,52	0,4
Коефіцієнт обороту	0,59	0,48	0,6
Рівень маневреності ОА	0,07	0,06	0,1
Рівень поточної забезпеченості господарської діяльності	1,64	1,64	0,8

*Джерело:* складено автором за оприлюдненою звітністю

Аналіз показників Арселор Міттал за 2021-2023 роки свідчить, що після значного зростання власних оборотних активів у 2022 році (16334 млн. грн.), у

2023 році їх обсяг знизився до 5234 млн. грн., що може бути наслідком зупинки значної частки виробництва через повномасштабне вторгнення.

Рівень маневреності оборотних активів зріс до 0,1 у 2023 році, що покращує гнучкість у використанні ресурсів. Однак рівень поточної забезпеченості господарської діяльності значно впав (0,8 - у 2023 році), вказуючи на зниження ліквідності.

Аналіз ефективності управління оборотним капіталом Арселор Міттал за 2021-2023 роки вказує на погіршення його використання, що може бути зумовлено змінами у виробничій діяльності.

Таблиця 2.6 - Показники оборотності капіталу Арселор Міттал протягом звітних періодів 2021-2023 роки

Стаття	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	2,89	1,16
Коефіцієнт закріплення оборотного капіталу	0,35	0,86
Тривалість одного обороту оборотного капіталу у днях	127	314
Тривалість операційного циклу	123	304
Тривалість фінансового циклу	86,26	149
Відносне вивільнення (додаткове залучення) оборотного капіталу	-13399,29	3189
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	55,2%	46,8%

*Джерело:* складено автором за оприлюдненою звітністю

Зниження коефіцієнта з 2,89 у 2021-2022 роках до 1,16 у 2022-2023 роках свідчить про уповільнення обігу ресурсів. Відповідно, тривалість одного обороту зросла більш ніж удвічі (з 127 до 314 днів), що негативно вплинуло на швидкість обігу коштів.

Тривалість циклів значно зросла (з 123 до 304 днів і з 86,26 до 149 днів відповідно), що може бути наслідком порушення логістичних ланцюгів або зменшення обсягів реалізації. Коефіцієнт стійкості економічного зростання знизився з 55,2% до 46,8%, що свідчить про зменшення темпів розвитку підприємства. Підсумовуючи, підприємство зіштовхнулося із зростанням потреби у додатковому оборотному капіталі (+3189 млн. грн.), що відображає адаптацію до складних умов.

Таблиця 2.7 - Показники структури капіталу Арселор Міттал за період 2021-2023 рр.

Статті	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт незалежності	0,69	0,72	0,54
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,80	0,79	0,65
Коефіцієнт фінансування	0,45	0,38	0,87
Коефіцієнт захисту ВК	0,47	0,37	1,0
Коефіцієнт ризику ВК	1,12	1,67	0,1
Коефіцієнт захисту СК	7,4	7,4	7,4
Коефіцієнт розвитку підприємства	-39,65	-0,81	0,9

*Джерело:* складено автором

Аналіз показників структури капіталу підприємства за 2021–2023 роки свідчить про значні зміни у фінансовому становищі. Коефіцієнт незалежності знижується з 0,72 у 2022 році до 0,54 у 2023 році, що вказує на зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової стійкості також демонструє негативну динаміку, зменшившись з 0,80 у 2021 році до 0,65 у 2023 році, але при цьому знаходиться у межах нормативних значень (0,7-0,9). Поступове зниження в перспективі вказує на можливі ризики втрати платоспроможності.

Спостерігається суттєве покращення коефіцієнта захисту власного капіталу - до 1,0 у 2023 році, що свідчить про повне забезпечення власного капіталу активами, водночас ризик власного капіталу різко знизився до 0,1, що зменшує загрозу банкрутства. Коефіцієнт розвитку підприємства зріс з негативних значень у 2021 році (-39,65) до позитивного 0,9 у 2023 році, що вказує на поступове відновлення економічної активності (коефіцієнти захисту та ризику власного капіталу розраховані без урахування додаткового капіталу). Загалом, підприємство демонструє ознаки стабілізації, хоча вплив війни значно обмежив виробничу діяльність, що вплинуло на зниження рівня забезпеченості

та оборотності активів, але більшість показників досі тримаються в межах норми.

Аналіз імовірності банкрутства є ключовим інструментом для оцінки фінансової стійкості підприємства, оскільки дозволяє виявляти потенційні проблеми на ранніх стадіях.

Таблиця 2.8 - Аналіз вірогідності банкрутства Арселор Міттал за період 2021 - 2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Модель Ліса			
A	0,03	0,43	0,56
B	0,02	0,29	0,95
C	0,34	0,43	0,06
D	2,22	2,62	1,15
Z-рахунок	0,03	0,08	0,13

*Джерело:* складено автором

Аналіз моделей прогнозування фінансової стійкості Арселор Міттал за 2021-2023 роки демонструє значні зміни в ключових показниках, що відображають вплив зовнішніх факторів і внутрішніх змін.

Хоча Z-рахунок моделі Ліса залишається низьким (0,13 у 2023 році), демонструючи зростання протягом усього періоду аналізу, але значення Z вище за 0,037 - висока загроза банкрутства.

Підприємство зазнає труднощів у збереженні фінансової стійкості через зовнішні фактори. Обмеження виробництва внаслідок повномасштабного вторгнення залишається ключовим викликом для довгострокового розвитку.

### 2.3. Підвищення ефективності заходів із стимулювання інноваційної діяльності Арселор Міттал

Арселор Міттал - один із провідних металургійних підприємств України, що активно впроваджує інноваційні рішення для підвищення ефективності виробництва, зменшення екологічного впливу та цифрової трансформації бізнесу. Серед ключових інноваційних проєктів варто відзначити модернізацію доменного виробництва, зокрема будівництво нової доменної печі №9, яка відповідає найсучаснішим вимогам енергоефективності та екологічності. Вона оснащена автоматизованими системами управління, що дозволяє оптимізувати витрати сировини та знизити викиди.

Окрему увагу підприємство приділяє цифровізації. В межах цього напрямку впроваджуються інтелектуальні системи моніторингу виробничих процесів, віддалене керування обладнанням та цифрові платформи для аналізу даних у режимі реального часу. Завдяки таким рішенням підвищується оперативність управлінських рішень і знижується ризик людських помилок.

Також підприємство реалізує масштабну програму декарбонізації - впроваджуються технології, що дозволяють зменшити вуглецевий слід, зокрема використання вторинних ресурсів і перехід на більш екологічні джерела енергії. Крім того, активно оновлюються аглофабрики та очисні споруди, що суттєво покращує стан навколишнього середовища в регіоні.

Значна увага приділяється розвитку людського капіталу: створюються центри навчання, підтримуються внутрішні стартапи працівників, впроваджується культура безперервного вдосконалення. Таким чином, Арселор Міттал поступово трансформується в інноваційно орієнтовану, технологічно розвинену компанію європейського зразка.

Таблиця 2.9 - Основні способи стимулювання інноваційної діяльності  
Арселор Міттал

Категорія стимулювання	Конкретні заходи / інструменти
Фінансове стимулювання	- Інвестування в інноваційні проекти; - Матеріальне заохочення працівників за інноваційні ідеї.
Конкурси та програми ідей	- Внутрішні конкурси інновацій; - Програма безперервних покращень (Continuous Improvement Program).
Розвиток людського капіталу	- Навчання, тренінги, підвищення кваліфікації; - Співпраця з ВНЗ та науковцями.
Організаційні інструменти	- Створення інноваційних команд і проєктних груп; - Впровадження систем управління інноваційною діяльністю.
Цифрова трансформація	- Заохочення участі у впровадженні цифрових рішень; - Реалізація пілотних проєктів з використанням AI, Big Data, IoT.

*Джерело:* складено автором

Ця структура дозволяє побачити системний підхід підприємства до формування інноваційного середовища.

На Арселор Міттал впроваджується комплексна система стимулювання інноваційної діяльності, яка охоплює фінансові, організаційні, освітні та технологічні інструменти. Такий підхід дозволяє формувати сприятливе середовище для впровадження новацій та забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації.

Одним із ключових напрямів є фінансове стимулювання. Підприємство систематично інвестує у модернізацію виробництва, цифровізацію процесів та екологічні проєкти. Крім того, працівники, які беруть участь у розробці та впровадженні інноваційних рішень, отримують грошові премії, надбавки до заробітної плати або інші матеріальні заохочення. Це мотивує персонал до активнішої участі в інноваційній діяльності.

Важливу роль відіграють внутрішні конкурси ідей та програми безперервних покращень, які діють на підприємстві. Зокрема, в межах програми Continuous Improvement кожен працівник має можливість подати пропозицію щодо удосконалення виробничих або управлінських процесів. Найкращі ідеї

проходять експертизу, отримують підтримку керівництва та впроваджуються на практиці.

Особлива увага приділяється розвитку людського капіталу. Арселор Міттал організовує тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації для своїх працівників. Тематика охоплює сучасні методи управління інноваціями, цифрові технології, Lean-менеджмент тощо. Також підприємство співпрацює з профільними університетами, надає можливість проходження практики та стажування молодим фахівцям, що сприяє припливу нових ідей та рішень.

У сфері організаційного стимулювання активно використовуються проєктні підходи: створюються міждисциплінарні команди, які працюють над розробкою нових продуктів, технологій чи управлінських моделей. Паралельно впроваджуються системи управління інноваційною діяльністю, що дозволяють стратегічно планувати, координувати та оцінювати інноваційні ініціативи.

Нарешті, важливим інструментом виступає цифрова трансформація підприємства. Працівники заохочуються до участі у пілотних проєктах, пов'язаних з впровадженням цифрових інструментів, таких як автоматизовані системи управління виробництвом, штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), аналітика великих даних тощо. Це не лише підвищує ефективність операцій, але й сприяє розвитку внутрішньої інноваційної культури.

Таким чином, Арселор Міттал формує цілісну систему стимулювання інновацій, яка базується на поєднанні матеріальних стимулів, розвитку персоналу, організаційних механізмів та новітніх технологій. Такий підхід дозволяє підприємству успішно адаптуватися до змін і впевнено рухатися в напрямку сталого розвитку.

Зважаючи на високий рівень організації інноваційної діяльності на підприємстві, Арселор Міттал має потенціал для подальшого вдосконалення застосовуваних інструментів стимулювання. Удосконалення вже існуючих і впровадження нових механізмів дозволить підвищити ефективність інноваційних процесів та зміцнити позиції компанії в умовах глобальної конкуренції:

### 1. Поглиблення системи фінансового стимулювання.

– Впровадження гнучкої системи грантів для внутрішніх інноваційних проєктів з прозорою процедурою подання заявок та оцінювання.

– Розробка індивідуальних планів винагород за впроваджені рішення, що мали значний економічний або екологічний ефект.

– Створення інноваційного фонду, куди відраховується частина прибутку підприємства для підтримки ризикових, але перспективних ідей.

### 2. Модернізація конкурсних програм.

– Запровадження платформи краудсорсингу для збору ідей від працівників, партнерів, студентів та науковців.

– Проведення хакатонів та інженерних марафонів, що дозволяють у стислий термін генерувати та тестувати нові рішення.

– Розширення конкурсу інновацій на міжфілійний або міжнародний рівень в межах глобальної структури ArcelorMittal.

### 3. Посилення фокусу на людський капітал.

– Створення корпоративного університету інновацій, який спеціалізуватиметься на розвитку компетенцій у сфері Industry 4.0, управління змінами творчого мислення.

– Впровадження індивідуальних освітніх траєкторій для працівників, заохочення до участі в онлайн-курсах та сертифікаційних програмах.

– Активізація менторських програм: передача досвіду від старших фахівців молодим інноваторам.

### 4. Підсилення організаційних інструментів.

– Формування інноваційної ради підприємства, до складу якої входили б представники різних відділів, НДІ, академічного сектору та молодіжного активу.

– Запровадження цифрової системи управління інноваційними проєктами - з прозорими цілями, контрольними точками, моніторингом впровадження та аналітикою результатів.

– Підтримка внутрішніх стартапів, яким надається автономія, ресурси та наставництво для реалізації перспективних технологічних рішень.

#### 5. Розвиток цифрової інноваційної екосистеми.

– Інтеграція підприємства до національних і міжнародних платформ відкритих інновацій.

– Розгортання лабораторій цифрового моделювання, де можна тестувати виробничі сценарії в умовах віртуальної реальності.

– Використання аналітики великих даних для прогнозування інноваційних потреб, пріоритетів модернізації та оцінки потенціалу ідей.

Таблиця 2.10 - Заходи з розвитку цифрової інноваційної екосистеми

Назва програми	Зміст	Очікуваний ефект
Digital Factory Lab	Створення цифрової лабораторії для тестування інновацій (VR/AR, моделювання виробництва, IoT)	Зменшення витрат на помилки, пришвидшення впровадження
Цифрові лідери	Освітня програма для підготовки «агентів змін» - фахівців, які ініціюватимуть і впроваджуватимуть цифрові рішення	Посилення внутрішнього драйву інновацій
ArcelorMittal Open Innovation	Онлайн-платформа краудсорсингу ідей, з можливістю подання ініціатив від співробітників, стартапів, студентів	Розширення джерел інновацій
Data-Driven Decisions	Впровадження системи аналітики великих даних для моніторингу ефективності інноваційних рішень	Прозора оцінка результативності, оптимізація рішень
Інноваційні стипендії та хакатони	Регулярна підтримка молодих інноваторів, змагання, менторські програми	Інтеграція підприємства з науково-освітнім середовищем
Цифровий інкубатор «SmartSteel»	Створення простору для реалізації внутрішніх стартапів у сфері металургії, логістики, енергоменеджменту	Генерація нових бізнес-напрямків та продуктів

*Джерело:* складено автором

У світлі сучасних тенденцій автоматизації формування цифрової інноваційної екосистеми має значну актуальність. Мета цього заходу полягає у формуванні внутрішнього та зовнішнього середовища, яке сприяє генерації, розвитку, впровадженню й масштабуванню цифрових інновацій на всіх рівнях

діяльності підприємства. Для забезпечення розвитку цифрової інноваційної екосистеми пропонується реалізувати сукупність заходів, що представлено у таблиці 2.10, з метою успішної реалізації цієї програми пропонуємо реалізовувати заходи у послідовності, зображеній на рисунку 2.2.

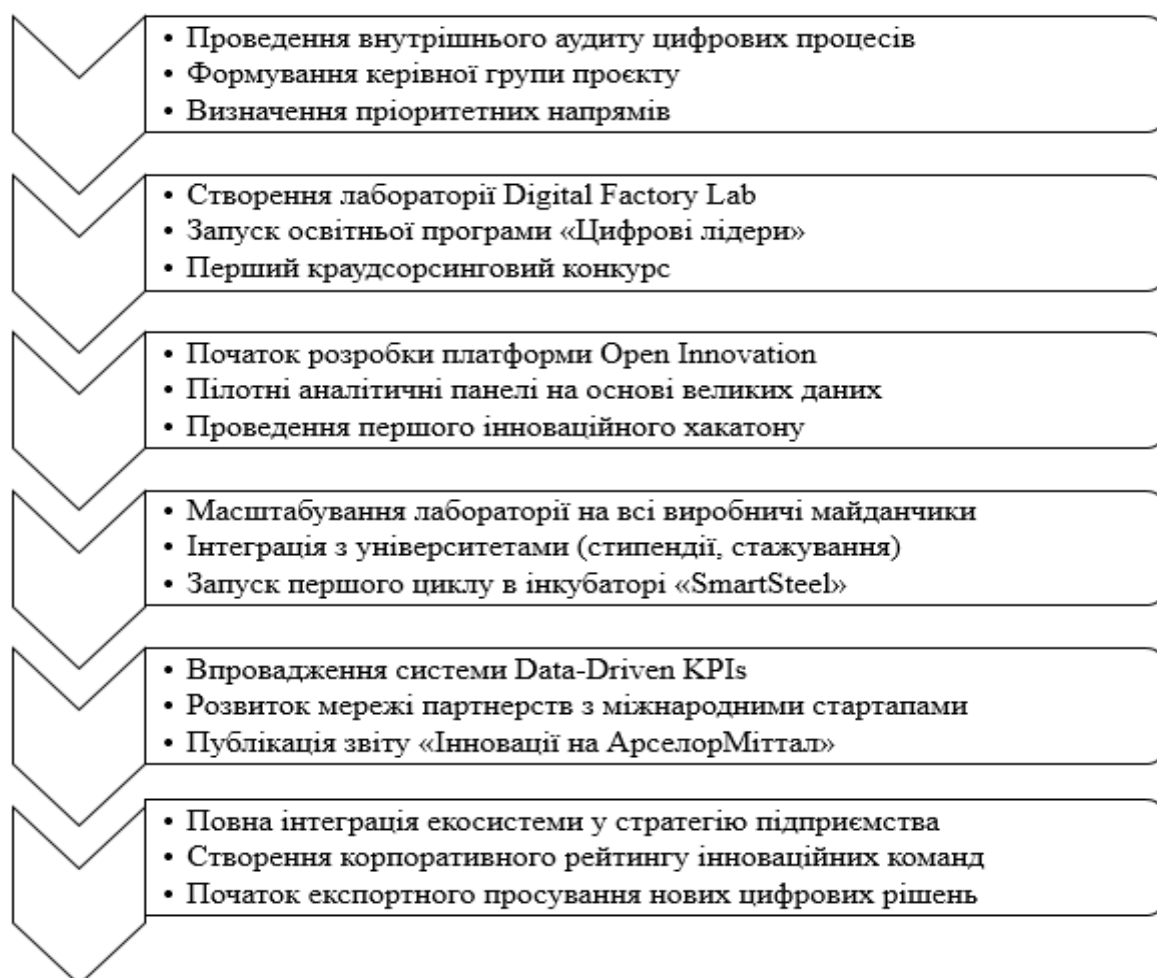


Рисунок 2.2 - Послідовність заходів з розвитку цифрової інноваційної екосистеми Арселор Міттал

*Джерело:* складено автором

Очікуваними результатами від втілення цієї програми протягом двох років реалізації будуть: понад 100 реалізованих інноваційних ініціатив, до 15 внутрішніх стартапів у промисловому масштабі, 3-5 міжнародних партнерських проєктів, підвищення ефективності на ключових ділянках на 10–15%, формування сталої цифрової культури на підприємстві.

Розширення та модернізація системи стимулювання інновацій на Арселор Міттал сприятиме формуванню стійкого інноваційного середовища, в якому поєднуються технологічний розвиток, залучення персоналу, гнучке управління і відкритість до нових ідей. Це дозволить підприємству не лише утримувати лідерські позиції на національному рівні, а й успішно конкурувати на глобальному ринку.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи було уточнено ключові терміни й поняття, що використовуються в роботі, з позицій системного підходу (зокрема, «інновація», «стимулювання інноваційної діяльності»). Представлено авторське бачення процесу виникнення та розвитку системних властивостей. Також було обґрунтовано необхідність комплексної оцінки інституційного середовища підприємств та ефективності функціонування інноваційної системи.

З метою аналізу внутрішнього та зовнішнього інституційного середовища інноваційно активних підприємств, визначення найбільш перспективних об'єктів для підтримки в межах проактивного підходу, а також ідентифікації сильних і слабких сторін інноваційної діяльності, було запропоновано проводити оцінку чутливості підприємств до інновацій. Також було запропоновано інструмент оцінки проактивної поведінки підприємств, який дозволяє класифікувати компанії за рівнем впровадження проактивних стратегій і придатний для самостійного використання. Оцінка можливості стимулювання інноваційної діяльності здійснювалася на прикладі Арселор Міттал, з цією метою було охарактеризовано організаційно-управлінську структуру підприємства, умови його функціонування та конкуренти.

Упродовж 2021-2023 років фінансові результати Арселор Міттал зазнали істотних змін, що були обумовлені складною зовнішньоекономічною ситуацією. До основних чинників впливу належать пандемія COVID-19, глобальні економічні коливання та особливо - повномасштабне вторгнення в Україну, яке призвело до часткового припинення виробничої діяльності.

Показник фінансової незалежності підприємства знизився з 0,72 у 2022 році до 0,54 у 2023 році, що вказує на зростання ролі зовнішнього капіталу в забезпеченні діяльності компанії. Водночас, зниження коефіцієнта фінансової

стійкості з 0,79 до 0,65 також засвідчує послаблення позицій підприємства у сфері самофінансування.

Цикл обороту оборотних активів суттєво уповільнився: якщо в 2021-2022 роках він становив 127 днів, то вже у 2023 році цей показник зріс до 314 днів, що свідчить про затримки у поверненні вкладених обігових коштів. Поточна ліквідність залишалася відносно стабільною, однак її зниження з 2,08 до 1,61 свідчить про ускладнення з виконанням короткострокових зобов'язань. Рентабельність підприємства мала негативне значення протягом періоду війни. Крім того, коефіцієнт використання основних засобів зменшився, а рівень зносу збільшився до 84,3% у 2022 році. Основні причини негативної динаміки:

- зупинення виробничих потужностей через бойові дії та загрозу інфраструктурі;
- порушення логістики та подорожчання енергоресурсів і матеріалів;
- зниження зовнішнього попиту, зокрема на експортних ринках.

Позитивна фінансова динаміка, яку було досягнуто у 2021 році, зумовлювалася ефективною оптимізацією витрат і концентрацією на прибуткових напрямках діяльності.

Інновації є основою відновлення підприємств, тому доцільно рекомендувати Арселор Міттал використовувати цілісну систему стимулювання інновацій, яка базується на поєднанні матеріальних стимулів, розвитку персоналу, організаційних механізмів та новітніх технологій. Такий підхід дозволяє підприємству успішно адаптуватися до змін і впевнено рухатися в напрямку сталого розвитку.

Розширення та модернізація системи стимулювання інновацій на Арселор Міттал сприятиме формуванню стійкого інноваційного середовища, в якому поєднуються технологічний розвиток, залучення персоналу, гнучке управління і відкритість до нових ідей. Це дозволить підприємству не лише утримувати лідерські позиції на національному рівні, а й успішно конкурувати на глобальному ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18–22. Ст. 144.
2. Закон України "Про інвестиційну діяльність" від 18.09.1991 № 1560-XII. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 47. Ст. 646.
3. Закон України "Про охорону прав на винаходи і корисні моделі" від 15.12.1993 № 3687-XII. Відомості Верховної Ради України. 1994. № 7. Ст. 32.
4. Закон України "Про охорону прав на знаки для товарів і послуг" від 15.12.1993 № 3689-XII. Відомості Верховної Ради України. 1994. № 7. Ст. 36.
5. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 13–17. Ст. 112.
6. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40–44. Ст. 356.
7. Атамас О. Інвестиційна діяльність в Україні: реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-42>
8. Бланк І.О. Інвестиційний менеджмент: підруч. За заг. ред. А. А. Мазараки. К.: КНТЕУ. 2021. 388 с.
9. Блохін В.С. Активізація інвестиційних процесів на фінансовому ринку. *Фінанси України*. 2023. № 1. С. 131—136.
10. Варченко О.М., Липкань О.В. Методичні підходи до оцінки інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2016. №3–4 (62). С. 29–38.
11. Войнаренко М.П., Бушовська Л.Б. Інвестиційна діяльність як об'єкт управління. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2015. № 5 (21). С. 40–44. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n5.html>.
12. Гарват О. Аналіз ефективності економічної та інвестиційної діяльності в Україні. *SWorldJournal*. 2023. № 19-02. С. 26–32. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-19-02-010>.

13. Дем'янчук О.Р., Костецький В.В. Інвестиційна діяльність підприємства як фактор його розвитку. *Фінанси України*. 2004. № 4. С. 102.
14. Деньга С.М. Концепція інформаційно-аналітичного забезпечення управління ефективністю вкладень капіталу в підприємницьку діяльність. *The genesis of genius. Scientific and educational journal*. December 2015, № 5, р. 37–40.
15. Дискіна А. Інноваційно-інвестиційна діяльність як провідний фактор забезпечення стратегії розвитку країни. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 11(25). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11\(25\)-256-266](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11(25)-256-266).
16. Іванець М. Історичні і правові засади інвестиційної діяльності в Україні. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024. № 1. С. 201–205.
17. Квасницька Р.С. Дефініційний аналіз поняття "інвестиційна діяльність" URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&-P2\\_1\\_DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD1&Image\\_file\\_name=PDF/Nvbdfa\\_26\\_26.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&-P2_1_DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD1&Image_file_name=PDF/Nvbdfa_26_26.pdf)
18. Коломієць Н.О., Коломієць О.П. Аналіз інвестиційної діяльності підприємства. 2017. URL: [http://repository.hdzva.edu.ua/jspui/bitstream/repoHDZVA/396/1/Kolomiiets\\_Analysis\\_of\\_investment\\_2017.pdf](http://repository.hdzva.edu.ua/jspui/bitstream/repoHDZVA/396/1/Kolomiiets_Analysis_of_investment_2017.pdf).
19. Кривов'язюк І. В. Теоретичні засади управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства. *Економічний форум*. 2012. № 4. С. 288–297.
20. Кузьміна О., Ярошенко К. Інвестиційна привабливість України: оцінка та перспективні напрямки активізації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-38>.
21. Кулаков О. О. Аналіз сучасного стану інноваційно-інвестиційної діяльності України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2023. № 2. С. 12-18.
22. Левандівський О.Т. Теоретичні засади інвестиційної діяльності. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: наук. журнал. Івано-Франківськ*, 2016. Том 1, вип. 12. С. 98–104.

23. Легкоступ, І., & Саїнчук, Н. Сучасний стан інвестиційної діяльності в Україні: вітчизняний та міжнародний аспекти. *Економіка та суспільство*, (46). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-56>
24. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 472с.
25. Небрат В.В., Корніяка О.В. Особливості механізмів капіталоутворення та інвестування в Україні як чинник фінансових ризиків в умовах війни та післявоєнного періоду. *Грааль науки*. 2022. № 16. С. 31–34. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.001>.
26. Негода О. А. Поняття інвестицій у законодавстві України та країн-членів Європейського Союзу. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 12. С. 200–203
27. Панухник О.В. Війна та український бізнес. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах. 2022. С. 32–34. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38479/2/FMZKPNES\\_2022\\_Panukhnyk\\_O-War\\_and\\_ukrainian\\_business-\\_32-34.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38479/2/FMZKPNES_2022_Panukhnyk_O-War_and_ukrainian_business-_32-34.pdf).
28. Пічугіна Т.С., Забродська Л.Д. Інвестиційна діяльність підприємства: сутність та зміст управління. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 2 (1). С. 146–154.
29. Різник Д.В. Інвестиційна діяльність в Україні після повномасштабного вторгнення в Україну. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. С. 2524-2572. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/article/view/2244>
30. Рогач О.І. Міжнародні інвестиції: теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій. К.: Либідь. 2019, 718 с.
31. Савіцька С. І. Інвестиційна складова економічної безпеки України в умовах війни. *Podilian Bulletin Agriculture Engineering Economics*. 2023. № 38. С. 150–153. DOI: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2023-1.22>.
32. Самоєнкова О.Є. Інвестиційна діяльність в Україні: тенденції та перспективи. *Ефективна економіка*. 2019. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.46

33. Славкова А., Колісник Д. Інвестиційна привабливість України: реалії в умовах війни та перспективи повоєнної відбудови. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-138>.
34. Татаренко Н. О. Теорії інвестицій: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2000. 160 с.
35. Філіппова С.В. Економічний розвиток України: види стратегій та проблеми інвестування в сучасних умовах: монографія; за ред.. С. В. Філіппової, О. І. Продіус. Одеса: Бондаренко М.О. 2021. С. 6-39.
36. Харук В.А. Теоретична сутність інвестиції та її значення як економічної категорії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. С. 115—117.
37. Худавердієва В.А. Стратегія залучення іноземних інвестицій у економіку України. *Фінанси України*. 2018. №6 – 71 с.
38. Цаль-Цалко Ю.С., Нагірняк М.Ф. Українські перспективи іноземного інвестування: стан, об'єкти, контролювання бізнесу та облік. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 4. С. 39-47.
39. Butler, V. Is Your Network Ready for Digital Transformation. 2020. URL: <https://www.cisco.com/c/dam/m/digital/1226582/nb-05-idc-is-your-network-ready-fordigital-tranformation-wp-cte-en-us.pdf>
40. Innovation Index Methodology. Portfolio innovation index. URL: [http://www.statsamerica.org/innovation/innovation\\_index/methodology.html](http://www.statsamerica.org/innovation/innovation_index/methodology.html)
41. Mensch, G. Stalemate in technology: innovations overcome the depression. Cambridge, Massachusetts.: Ballinger Publishing Company, 1979. 241p. URL: <https://archive.org/details/stalemateintechn00mens/page/n111/mode/2up>
42. Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Third edition. Paris.: OECD Publications, 2005. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/9205111E.pdf>
43. Romer, P. Endogenous Technological Change. 1990. University of Chicago Press. October. Vol. 98(5). P. S71–S102. URL: <http://www.dklevine.com/archive/refs42135.pdf>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 - Основні підходи щодо тлумачення поняття «Інноваційна діяльність»

Автор	Інноваційна діяльність
Закон України «Про інноваційну діяльність»	«діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг»
Закон України «Про інвестиційну діяльність»	«випуск і розповсюдження принципово нових видів техніки і технологій; прогресивні міжгалузеві структурні зрушення; реалізація довгострокових науково-технічних програм з великими строками окупності витрат; фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін стану продуктивних сил; розробка та впровадження нової, ресурсозберігаючої технології, призначеної для поліпшення соціального та екологічного становища»
Господарський Кодекс України	«діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя»
С.М. Ілляшенко	«процес створення, впровадження і поширення інновацій»
В.В. Зянько, І.Ю. Єпіфанова,	«комплекс економічних, технічних, правових, соціальних заходів, пов'язаних із розробкою, впровадженням та використанням інновацій, який має на меті досягнення певного економічного та / або соціального ефектів»
О.В. Коваленко	«процес, спрямований на реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень в новий або вдосконалений продукт, реалізований на ринку, в новий або вдосконалений процес, використовуваний в практичній діяльності, а також пов'язані з ними додаткові дослідження і розробки»

О.О. Поліщук	«процес, спрямований на реалізацію результатів завершених наукових досліджень і розробок або певних науково-технічних досягнень в новий чи вдосконалений продукт, який реалізується на ринку, у новий або вдосконалений технологічний процес, що використовується в практичній діяльності, а також пов'язані з цим процесом наукові розробки та дослідження»
О.Г. Шичуляк, Г.В. Мазур	«такий вид діяльності, який на основі результатів наукових досліджень забезпечує створення принципово нової продукції, нової послуги, в результаті яких з'являється те, чого раніше не було»
K. Blind, S. Petersen, C. Riilo	«усі наукові, технологічні, організаційні, фінансові й комерційні дії, що реально сприяють здійсненню інновацій або задумані з цією метою»
J. Fagerberg, D. Mowery, R. Nelson	«діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя»

## Оприлюднена звітність Арселлор Міттал

2021 р [https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/12/2021\\_finansova\\_zvitnist\\_ta\\_zvit\\_nezalezhnogo\\_audytora.pdf](https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/12/2021_finansova_zvitnist_ta_zvit_nezalezhnogo_audytora.pdf)

2022 р <https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/12/zvit-pro-upravlinnya-2022.pdf>

2023 р [https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/12/konsolidovana\\_finansova\\_zvitnist\\_ta\\_zvit\\_nezalezhnogo\\_audytora\\_2023.pdf](https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/12/konsolidovana_finansova_zvitnist_ta_zvit_nezalezhnogo_audytora_2023.pdf)