

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТНК
(за матеріалами ДП “Кондитерської корпорації “Roshen”)

Студентки 4 курсу, 13 групи,
факультету міжнародної
торгівлі та права
спеціальності 292
«Міжнародні економічні
відносини» спеціалізації
«Міжнародний бізнес»

підпис студента

Ярошенко Дарини
Вадимівни

Науковий керівник
науковий ступінь,
вчене звання

підпис керівника

Бусарєва Тетяна
Генадійвна

Гарант освітньої програми
науковий ступінь,
вчене звання

підпис гаранта

Лежєп'юкова Вікторія
Генадійвна

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права

Кафедра світової економіки

Спеціальність, спеціалізація 292 «Міжнародні економічні відносини», спеціалізація
«Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри д.е.н., проф. Дугінець
Ганна Володимирівна

«__» _____ 20__ р

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

Ярошенко Дарини Вадимівни

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Інноваційні стратегії ТНК

(за матеріалами ДП “Кондитерської корпорації “Roshen”)

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. №__

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту) 23.05.2022

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту)

Аналіз сучасних інноваційних стратегій ТНК, заснованих на моделях науково-технічної діяльності структурних підрозділів ТНК, та функціонування міжнародних стратегічних альянсів в інноваційній сфері.

Об’єкт дослідження

Сучасні інноваційні стратегії ТНК в умовах міжнародної економічної діяльності.

Предмет дослідження

Теоретико-методичні та практичні аспекти здійснення міжнародної діяльності ТНК відповідно до інноваційної політики.

4. Перелік графічного матеріалу 2 таблиці

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ТНК

1.1. Сутність та аналіз сучасних інноваційних стратегій ТНК в умовах фінансово-економічних трансформацій світового ринку

1.2. Аналіз ефективності інноваційних стратегій ДП “Кондитерської корпорації “Roshen”

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ «КК «ROSHEN» У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

2.1. Оцінка сприятливості умов міжнародної економічної діяльності для ДП “Кондитерської корпорації “Roshen”

2.2. Пріоритети розвитку інноваційної політики компанії “Roshen” на світовому ринку

Висновки до розділу 2

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення на пряму дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2021	
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 31.01.2022	
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 30.04.2022	
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 10.05.2022	
5	Подача ВКР на кафедру	до 30.05.2022	
6	Попередній захист ВКР	за графіком (30.05. – 17.06.2022)	
7	Захист ВКР	за графіком (20.06. – 30.06.2022)	

8. Дата видачі завдання « ____ » _____ 20__ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Керівник освітньої програми

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент

(прізвище, ініціали, підпис)

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту) на тему Інноваційні стратегії ТНК (за матеріалами ДП “Кондитерської корпорації “Roshen”). Випускна кваліфікаційна робота присвячена сучасним інноваційним стратегіям ТНК в умовах міжнародної економічної діяльності. У роботі проведено визначено сутність та проведено аналіз сучасних інноваційних стратегій ТНК, аналіз ефективності інноваційних стратегій ДП “Кондитерської корпорації “Roshen”, визначено оцінку сприятливості умов міжнародної економічної діяльності для ДП “Кондитерської корпорації “Roshen” та визначено пріоритети розвитку інноваційної політики компанії “Roshen” на світовому ринку. На основі аналізу розроблено пропозиції щодо її удосконалення, обґрунтовано їх ефективність.

Випускна кваліфікаційна робота є комплексною, достатньо розкриває обрану тематику, відповідає встановленим вимогам та рекомендована до публічного захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) _____
(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента _____

(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми _____
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____
(підпис, прізвище, ініціали)

«_____» _____ 20__ р.

АНОТАЦІЯ

Ярошенко Дарина Вадимівна. ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТНК (за матеріалами ДП “Кондитерської корпорації “Roshen”)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена сучасним інноваційним стратегіям ТНК в умовах міжнародної економічної діяльності.

У роботі проведено визначено сутність та проведено аналіз сучасних інноваційних стратегій ТНК, аналіз ефективності інноваційних стратегій ДП “Кондитерської корпорації “Roshen”, визначено оцінку сприятливості умов міжнародної економічної діяльності для ДП “Кондитерської корпорації “Roshen” та визначено пріоритети розвитку інноваційної політики компанії “Roshen” на світовому ринку.

На основі аналізу розроблено пропозиції щодо її удосконалення, обґрунтовано їх ефективність.

Ключові слова: інноваційна діяльність підприємства, інновації, міжнародний бізнес, ТНК, стратегії, економіка.

ANNOTATION

Yaroshenko Daryna Vadymivna. INNOVATIVE STRATEGIES OF TNCs (according to Roshen Confectionery Corporation)

The final qualifying work is devoted to modern innovation strategies of TNCs in the context of international economic activity.

The essence and analysis of modern innovation strategies of TNCs, the analysis of the effectiveness of innovation strategies of Roshen Confectionery Corporation, the assessment of the favorable conditions of international economic activity for Roshen Confectionery Corporation and the priorities of Roshen's innovation policy on the world market.

Based on the analysis, proposals for its improvement have been developed, their effectiveness has been substantiated.

Key words: innovative activity of enterprise, innovations, international business, TNCs, strategies, economy.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ТНК.	5
1.1 Сутність та аналіз сучасних інноваційних стратегій ТНК в умовах фінансово-економічних трансформацій світового ринку	5
1.2 Аналіз ефективності інноваційних стратегій ДП “Кондитерської корпорації “Roshen”	12
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ «КК «ROSHEN» У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	18
2.1 Оцінка сприятливості умов міжнародної економічної діяльності для ДП “Кондитерської корпорації “Roshen”	18
2.2 Пріоритети розвитку інноваційної політики компанії “Roshen” на світовому ринку.....	24
Висновки до розділу 2	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	34
ДОДАТКИ	36

ВСТУП

Сучасний світ характерний диференціацією норм, цінностей, життєвих стилів і культури і зростаючою різноманітністю товарів і послуг, відповідним цим змінам. Глобальна економіка протягом останніх десятиліть зазнала фундаментальних змін. Ці зміни, насамперед, пов'язані із діяльністю транснаціональних корпорацій (ТНК), що сприяла швидкій трансформації міжнародних економічних процесів. В результаті, основним видом міжнародної економічної діяльності стала діяльність ТНК, для яких міжнародна діяльність має більше значення ніж внутрішні операції. На міжнародній арені зараз ТНК – це: трейдери; інвестори; стимулятори міжнародної трудової міграції та розповсюджувачі сучасних технологій. В умовах прискореного розвитку «нової економіки» однією із ключових функціональних конкурентних стратегій ТНК є стратегія використання найважливішого нематеріального активу – інновацій. Ефективне використання інноваційного чинника стає одним з основних конкурентних переваг ТНК у ХХІ столітті. ТНК засновують дослідницькі центри в багатьох країнах, де для цього є кваліфіковані кадри та інші необхідні умови. У той же час ТНК можуть суттєво змінювати або поєднувати різні стратегії розвитку від локальних до глобальних, створюючи геостратегічні альянси або регіональні виробничі мережі.

Сьогодні на світовому інноваційному ринку ТНК діють в динамічному, агресивному та багатоплановому конкурентному середовищі, а їхні дії характеризуються такими особливостями. По-перше, ТНК та їх стратегічний менеджмент зосереджують свої зусилля одночасно на всіх конкурентних параметрах: собівартості виробництва, якості продукції, термінах поставки, наука, ринкових бар'єрах, фінансовій стабілізації. По-друге, ТНК реалізують глобальні інноваційні стратегії багатьма способами, на різних рівнях: у сфері ресурсів, на ринках товарів і послуг, у складі об'єднаних компаній тощо. По-третє, положення конкурентів ТНК динамічно змінюються, ситуації на

глобальних ринках стають малопрогнозованими, строки прогнозів різко скорочуються; до основних сфер інноваційних розробок сьогодні належать: біотехнології, наноматеріали, освіта, соціологія, медицина, комп'ютерні технології. По-четверте, посилюється агресивна експансія ринків на глобальному ринку інновацій, порушуються правові умови і, як конкурент, змінюються акценти конкуренції, політика злітів і поглинань, а також агресивна політика цін.

Сучасні стратегії і механізми реалізації інноваційної діяльності ТНК досліджували у своїх роботах такі вчені як: В. Аньшин, Дж. Брайт, Дж. Дан-нінг, Дж. Ендрю, Р. Кан, Дж.М. Кейнс, Дж. Кен-далл, Дж. Кларк, Дж. Маркусен, Х. Нотон, А. Пігу, Дж. Рош, Г. Сіркін, Р. Такер, Г. Уоделл, К. Фрімен. При цьому особливості реалізації інноваційних стратегій, що мають прикладний характер, залишаються недостатньо вивченими.

Об'єктом дослідження виступають сучасні інноваційні стратегії ТНК в умовах міжнародної економічної діяльності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти здійснення міжнародної діяльності ТНК відповідно до інноваційної політики.

Завданнями роботи є визначення сутності та аналізу сучасних інноваційних стратегій ТНК, аналізу ефективності інноваційних стратегій ДП "Кондитерської корпорації "Roshen", визначення оцінки сприятливості умов міжнародної економічної діяльності для ДП "Кондитерської корпорації "Roshen" та визначення пріоритетів розвитку інноваційної політики компанії "Roshen" на світовому ринку.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ТНК

1.1. Сутність та аналіз сучасних інноваційних стратегій ТНК в умовах фінансово-економічних трансформацій світового ринку

У сучасному світі головними суб'єктами зовнішньоекономічних зв'язків і рушійною силою інтеграції світової економіки є транснаціональні корпорації. Вони є гігантськими фінансово-промисловими асоціаціями, національними чи міжнародними за капіталом, побудовані за принципом планування й управління у глобальному масштабі, беруть участь у міжнародному поділі праці й користуються перевагами інтернаціоналізації економічного життя для максимізації прибутку. Під ТНК треба розуміти підприємство, що створене в будь-якій організаційно-правовій формі та складається з материнських (parent enterprises) і контрольованих зарубіжних підприємств (foreign affiliates), розміщених відповідно в країні базування, приймаючих державах та територіях.

Сучасні ТНК – це міжнародні компанії, які мають представництва щонайменше в двох країнах і керують ними з одного чи кількох центрів на основі механізму прийняття рішень, що дозволяє проводити послідовну політику та загальну стратегію, розподіляючи ресурси технології і відповідальність для досягнення результату – отримання прибутку. [26]

На сучасному етапі розвитку світового господарства відбувається посилення взаємозв'язку між усіма складовими міжнародних економічних відносин. Важливо зазначити, що існують численні тенденції розвитку світової економіки. Ці тенденції становлять середовище в якому реалізуються:

- 1) збільшення і розширення товарообігу;

- 2) трансформація системи міжнародного поділу праці, коли країни, що розвиваються шукають своє місце в міжнародному виробництві, що змінює потоки товарів та послуг у світовій економіці;
- 3) протиріччя тенденцій лібералізації економічних політик країн та протекціонізму національних інтересів;
- 4) поступове поглиблення регіональної інтеграції;
- 5) загострення глобальних проблем, що змушує шукати нові шляхи їх вирішення та шляхи співпраці;
- 6) та зростаюча роль ТНК, які є учасниками окремих форм міжнародних економічних відносин, і з часом все більш повно охоплюють всю сукупність цих форм;

На тлі основних тенденцій розвитку сучасної світової економіки слід зазначити, що всі ці тенденції так чи інакше сприяють одна одній, і особливого значення в останні десятиліття набуває зростання ТНК. Розташовуючи окремі частини та етапи відтворювальних процесів у різних країнах, транснаціональні компанії (ТНК) є найпотужнішими корпоративними бізнес-групами, що діють у всьому світі і відіграють провідну роль у зміцненні міжнародної економічної взаємозалежності. Через структури ТНК протікають фінансові та товарні потоки, які є визначальними для розвитку світового господарства. [24]

Питання впровадження інновацій стало критично важливим для ТНК в умовах глобальної конкуренції. У транснаціональних корпораціях особлива увага приділяється процесу прийняття рішень, який з часом все більше пов'язується з інноваціями. [4]

Загальнонауковий, теоретичний сенс інновацій як ефективної складової системи стратегічного управління ТНК, знайшов своє відображення в багатьох дослідженнях як зарубіжних, так і вітчизняних авторів: І.Ансоффа, В.Александрової, Л. Антонюка, О.С.Віханського, М.В.Володькіної, А.С.Гальчинського, Л.Є.Довганя, П.Друкера, В.Д.Немцова, В.С.Пономаренка,

М.Портера, А.Стрікланда, А.Томпсона, А.Чендлера, З.Є.Шершньової, О.М.Ястремської та інших. Активно розвивається українська школа менеджменту інновацій, до складу якої входять провідні економісти-теоретики та практики: А.В.Гриньов, Б.М.Данилишин, В.Я.Заруба, Ю.Б.Іванов, С.М.Ілляшенко, Є.В.Крикавський, В.І.Ландик, П.А.Орлов, П.Г.Перерва, А.А.Садеков, А.І.Яковлев та інші. Водночас деякі проблеми реалізації процесу інноваційного управління, що мають прикладний характер і стосуються оцінки якості інноваційної діяльності ТНК, залишаються недостатньо дослідженими.

Різноманітних типів інноваційних стратегій може бути багато, і, відповідно, різні автори виділяють різні класифікаційні ознаки таких стратегій. (дод. А) При цьому як вітчизняні, так і зарубіжні автори не мають однозначної думки з цього приводу, а як конкуруючі, так і доповнювальні класифікації розробляються незалежно одна від одної. При цьому, поряд з інноваційними технологіями, у стратегічному плануванні все частіше використовуються інформаційні технології. Компанії, що займають провідне місце у розробленні та впровадженні цих технологій, визначають тенденції розвитку світового ринку інновацій. [5] В умовах глобалізаційних змін актуальність вивчення цього питання набуває особливого значення.

Всі стратегії ТНК спрямовані на вдосконалення та розвиток власних конкурентних переваг і здебільшого пов'язані з рішеннями, які ведуть до зростання ефективності. (дод. Б) З урахуванням зростаючої конкуренції інноваційні рішення є одним із найбільш успішних способів підтримки конкурентоспроможності на ринку. Передусім на розроблення стратегій впливає конкурентне середовище, в якому діє компанія. У разі ТНК конкурентне середовище трансформується в глобальне і має складну структуру.

Таким чином, різні компанії залежно від власного ринкового становища, фінансового стану, поточних потреб і обраної стратегії розвитку концентруються

на розвитку певних типів інновацій, а також на розроблених та реалізації певної інноваційної стратегії.

Так, автори щорічного дослідження компанії PricewaterhouseCoopers «Global Innovation 1000 Study» Баррі Ярузельський, Кевін Шварц і Фолькер Штак у результаті свого аналізу прийшли до думки, що практично всі компанії дотримуються однієї з трьох нижче перерахованих стратегій, які вони виділяють за тим, наскільки активно компанії використовують власну технологічну базу і втягують своїх клієнтів у процес формування нових продуктів:

1) Needseekers (Apple, Procter & Gamble, Tesla) – компанії, які активно залучають реальних і потенційних клієнтів до формування нових продуктів, послуг і процесів на основі їхніх потреб з метою отримання переваги першої компанії на ринку.

2) Market readers (Samsung, Caterpillar, Visteon) – компанії, що вивчають ринки, на яких вони працюють, часто віддають перевагу поступовому вдосконаленню існуючих товарів і послуг так званим «радикальним інноваціям» і випуску принципово нового продукту.

3) Technology drivers (Google, Bosch, Siemens) – такі компанії слідують тенденціям розвитку, обумовленим внутрішніми факторами: наявними технологіями, ринковим досвідом. Основною метою такої стратегії є використання внутрішнього потенціалу для інноваційних та прогресивних змін компанії та її продуктів. [27]

У роботі The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice автори М. Додгсон, Д. Генн і А. Солтер пропонують свою власну класифікацію інноваційних стратегій, в якій виділяють чотири основних типи інноваційних стратегій за характером дій компанії:

1) проактивна стратегія властива компаніям, що покладаються на активну науково-дослідницьку діяльність. Такі компанії прагнуть отримати перевагу «першої компанії», яка формує ринок, або перевагу технологічного

лідера наявного ринку. Прикладами цього виду стратегії є такі компанії, як Apple, яка довгий час постачала на ринок абсолютно новий продукт, інновації, які не мали аналогів. Останнім часом успіхи компанії Tesla також багато в чому зумовлені проактивною стратегією, оскільки їм вдалося зробити машину, яка є технологічним проривом на насиченому ринку автопрому;

2) активна інноваційна стратегія передбачає використання існуючих технологій та присутність на певних ринках. При цьому компанія готова швидко змінити свою діяльність у зв'язку зі зміною ринкової кон'юнктури або новими технологіями, практична доцільність яких підтверджується науковою спільнотою або фактом використання їх конкурентами. Наприклад, Tesla інвестувала в новий завод акумуляторів, який, за прогнозами, в майбутньому зможе обслуговувати електромобілі всіх марок.

3) реактивна інноваційна стратегія — це використання технологічних, організаційних, управлінських, маркетингових рішень, виробництва продукції чи надання послуг, які вже успішно використовуються конкурентами. Оскільки така стратегія вимагає від компанії лише моніторингу результатів інноваційної діяльності конкурентів та вибіркового переймання успішного досвіду, така компанія мінімізує як ризики, пов'язані зі зміною внутрішніх процесів або створенням нових продуктів, так і необхідне фінансування. Ця стратегія використовувалася Samsung на початковому етапі своєї «експансії» на світові ринки, випускаючи смартфони, планшети та іншу електроніку. Потім вона її змінила на активну інноваційну стратегію.

4) компанії з пасивною інноваційною стратегією вважають за краще чекати, поки їхні клієнти зажадають зміни якості товарів чи послуг. [25]

Ще одну класифікацію інноваційних стратегій наводять у своїй праці К. Крістенсен та М. Рей-нор. У книзі «Вирішення проблеми інновацій у бізнесі» вони виділяють два типи інноваційних стратегій, що виражають ставлення компанії:

1) «підтримуючі» інновації спрямовані на створення продукції більш високої якості, яка за своїми споживчими властивостями перевершує інші товари на ринку. Найчастіше під терміном «підтримуючі інновації» розуміють ефективні вдосконалення, які вже давно внесені в свою продукцію інноваційною компанією. Вони дозволяють компаніям зробити прорив, вийти далеко попереду інших конкурентів.

2) ««підривні інновації», навпаки, покликані залучити тих, хто раніше не використовував продукти цього типу, і захопити нижній і середній сектори ринку. Ця стратегія не передбачає виведення на існуючий ринок покращеної версії існуючого продукту. Навпаки, клієнтам пропонуються альтернативні продукти, простіші у використанні, зручні та недорогі. Таким чином, інноваційна компанія з підривною стратегією починає витіснити з ринку технологічних лідерів, оскільки за рахунок подібних дій скорочується обсяг ринку більш дорогого, але технічно досконалого продукту. [7]

Виходячи з наведених класифікацій, можна зробити висновок, що багато в чому ці класифікації схожі і відрізняються лише конкретизацією певних стратегій. Варто зауважити, що часова ознака в інноваційній стратегії більшістю авторів не виділяється, оскільки процес створення інновацій зазвичай займає багато часу.

В результаті ТНК беруть на себе головну роль інвестора в інноваційні проекти серед суб'єктів господарювання. Прагнучи покращити конкурентні стратегії, компанії створюють інновації як основу для конкурентоспроможності. З часом інноваційна конкуренція виходить на новий рівень, що призводить до конкуренції між різними сферами діяльності, галузями, формами бізнесу, а в усьому світі – між країнами. [8]

У зв'язку з інтенсивною діяльністю ТНК на глобальному ринку інновацій чітко простежуються наступні тенденції.

По-перше, ТНК і їх стратегічний менеджмент зосереджують свої зусилля одночасно на всіх конкурентних параметрах: витрати виробництва, якість продукції, строки поставок, створення «ноу-хау», ринкові бар'єри, стабілізація фінансового становища.

По-друге, ТНК реалізують глобальні інноваційні стратегії багатьма способами і на різних рівнях: у сфері ресурсів, на ринках товарів і послуг, у складі об'єднаних компаній тощо. Це відбувається, коли ТНК набирають обертів, глобальні ринки стають менш передбачувані, прогнози конкурентів різко падають, а основними напрямками інновацій є: біотехнології, наноматеріали, освіта, соціологія, медицина, комп'ютерні технології.

По-третє, технологія перетворюється у фільтр, що дозволяє систематизувати неструктуровані рішення, які потребують інтуїції.

По-четверте, особливості класифікації стратегічних союзів, об'єктивні умови стадій їх становлення і розвитку залишають дискусійним серед науковців питання співвідношення альянсів та спільних підприємств. [34]

Загалом ступінь впливу ТНК на світовий ринок та ринок інновацій важко переоцінити. Висновок про те, що саме ТНК нині визначають «обличчя» світової економіки, можна назвати виправданим. Активно реагуючи на постійні динамічні зміни у світі загалом і в ринковому середовищі, зокрема, відповідаючи на фінансові та технічні виклики сьогодення, ТНК міцно закріпилися в інноваціях, використовуючи набір або комбіновану стратегію, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними та покращити свої фінансові та економічні показники.

1.2. Аналіз ефективності інноваційних стратегій ДП “Кондитерської корпорації “Roshen”

Транснаціональні корпорації активно впливають на процеси глобалізації, оскільки вони є провідною формою сучасного виробництва. На відміну від інших форм виробництва ТНК здійснюють чи контролюють здійснення інвестиційних потоків, беруть активну участь у новітніх формах міжнародного економічного співробітництва. Транснаціональні структури об’єднують національні економіки не за географічним принципом, а на основі глибоких відтворювальних зв’язків, у тій чи іншій сфері господарства.

Виникає питання щодо визнання великих українських компаній транснаціональними. Для того, щоб вважатися ТНК компанії необхідно відповідати умовам комісії ООН, згідно визначення, яких до ТНК відноситься компанія, що:

- включає одиниці у двох або більше країнах, незалежно від їх юридичної форми та сфери діяльності
- річний обсяг продажу такої компанії повинен перевищувати 100 млн. дол.
- наявність філіалів не менш, ніж у шести країнах
- також продажу товарів за межами країни-резиденції, має бути більше 25%

Однак, поки ще жодна з українських компаній не відповідає визначенню ООН, тобто жодна з українських компаній не може бути визнана як транснаціональна, оскільки, жодна з компаній не має філій в шести країнах світу та достатньої величини відсотка продажів, що реалізуються за межами країни-резиденції.

Проте, я вважаю що корпорація ДП “КК “Roshen” має достатній транснаціоналізаційний потенціал. Кондитерська галузь є однією з найбільш

розвинутих у харчовій промисловості України. Поточні обсяги виробництва продукції галузі дозволяють не тільки забезпечувати потреби внутрішнього ринку, а й створюють значний експортний потенціал (українські кондитери експортують продукцію у більш ніж 50 країн).

Найбільшою вітчизняною компанією на кондитерському ринку, яка має явні ознаки транснаціональної корпорації, являється ДП “Кондитерська корпорація Roshen.

Оцінимо рівень транснаціоналізації кондитерської корпорації. Річний обсяг продажу такої компанії становить більше 220 млн. дол.. До складу КК “Roshen” входять 4 українські фабрики (Київська, Вінницька, Маріупольська та Кременчугська), одна фабрика в Литві (Клайпедська кондитерська фабрика), яку КК “Roshen” придбала в 2006 році, та одна в Угорщині (Bonbonetti Choco Kft), в якій корпорація в 2012 році придбала більше 50% акцій.

Завдяки активам у Євросоюзі КК “Рошен” отримала можливість здійснювати поставки на ринки Східної Європи. А після покупки Bonbonetti, корпорації відкрились ще і 40 ринків, де була представлена компанія. Розглядається можливість будівництва кондитерських фабрик в інших країнах.

Продукція представлена в 22 країнах: Україні, Росії, Казахстані, Узбекистані, Афганістані, Таджикистан, Киргизстані, Азербайджані, Туркменії, Вірменії, Молдавії, Білорусії, Грузії, Естонії, Латвії, Литві, Монголії, США, Канаді, Німеччині, Ізраїлі, Турції та Китаї. [9]

Кількість фабрик та країн, в яких вони розташовані, вказують на те, що корпорація ДП “КК “Roshen” має достатній транснаціоналізаційний потенціал, тобто може значно збільшувати об’єм виробленої та реалізованої продукції закордоном.

Кондитерська Корпорація Roshen – один з найбільших світових виробників кондитерських виробів. Кондитерська Корпорація Roshen в рейтингу Global Top-

100 Candy Companies займає 28-е місце станом на 2022р. [18] За даними додатку В “КК “Roshen” є прибутковою.

Кондитерська Корпорація Roshen – одна з найстаріших кондитерських корпорацій. На її фабриках встановлено високоякісне обладнання як зарубіжних, так і вітчизняних виробників. Виробництво орієнтоване на виготовлення тортів, тістечок, кексів, мармеладу, пастили, зефіру, печива та крекерів, а також коробкових цукерок «Київ Вечірній».

Фабрики “КК “Roshen” сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості ISO 9001: 2008 та безпеки продуктів харчування ISO 22000: 2005. Популярність і впізнанність продукції – це результат роботи колективу, використання сучасного обладнання та високоякісної сировини.

Основні види діяльності Кондитерська Корпорація Roshen із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД:

10.82 – Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів;

10.72 – Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;

10.71 - Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

На підприємствах кондитерської корпорації Roshen використовується лінійна структура управління – один керівник, який приймає рішення з усіх питань, несе повну відповідальність за результати діяльності.[23]

Усі кондитерські фабрики Roshen оснащені обладнанням для контролю якості продукції та відповідних досліджень.

Представлені на ринку кондитерські вироби виготовляються за найсучаснішими технологіями. Експлуатація сучасного високоякісного обладнання, суворе дотримання технології виробництва, використання тільки якісної сировини та матеріалів, що використовуються при виготовленні кондитерських виробів, є запорукою основних переваг продукції Roshen.

У сучасних умовах рівень інноваційної активності відіграє важливу роль в економічній діяльності підприємства та у забезпеченні його конкурентоспроможності.

Інноваційна діяльність безпосередньо залежить від інноваційних комунікацій на підприємстві, тобто від взаємодії елементів системи, які використовуються на підприємствах Roshen, оскільки швидкість, надійність і повнота інформації, що передається в процесі інновацій, відіграє ключову роль в процесі здійснення інноваційної діяльності. Організаційно-економічне забезпечення інноваційної діяльності підприємств здійснюється шляхом планування, реалізації, аналізу та контролю. На інноваційну діяльність підприємств безпосередній вплив мають фактори мікросередовища, а саме споживчі чинники, інноваційна інфраструктура, фактори конкуренції та фактори фінансової безпеки. [28]

Основним напрямком інноваційного розвитку КК “Roshen” виступає вдосконалення наявних рецептур і розробка нових, також є характерним постійне оновлення продукції. До ідеї постійної зміни продукції керівництво підприємств йде різними шляхами: через зміни в технології (закупівля обладнання), через розробку і впровадження нової рецептури продукції, через збільшення терміну реалізації продукції, використання нових пакувальних матеріалів тощо.

Розробляючи інноваційні кондитерські вироби, важливо враховувати багато факторів, оскільки потреби людей залежать від їхньої культури та середовища, а також від того, які продукти зараз їм доступні. Важливо також, що один і той самий продукт може мати різний ступінь інноваційності для різних споживачів, тобто інтерес до поживних речовин і корисних добавок різний залежно від групи споживачів.

Основний інноваційний акцент у кондитерському обладнанні зроблено на дбайливому поводженні з інгредієнтами, що знижує витрати виробництва.

Випуск інноваційної продукції дозволяє компанії значно випередити конкурентів. А сучасні інгредієнти та обладнання допомагають досягти цієї мети.

Окремо слід зазначити, що інноваційні розробки КК “Roshen” проводить не лише в напрямку виробництва продукції, але і в логістичних процесах, в сфері документообігу та ІТ-технологій.

Так, наприклад, комплексний проект впровадження ERP-системи IT-Enterprise в корпорації Roshen розпочато після перемоги у відкритому тендері і ERP-система IT-Enterprise стала переможцем конкурсу, вигравши у кількох всесвітньо визнаних вендорів ERP-систем. Мета проекту - побудова єдиної інформаційної системи для корпорації Roshen, уніфікація та оптимізація бізнес-процесів, підвищення ефективності операційного планування, гнучкості управління виробничими і логістичними ресурсами. [23]

Об'єктом впровадження стала вся корпорація. На території України в проекті впровадження комплексної ERP-системи брали участь Київська кондитерська фабрика, Вінницька кондитерська фабрика і Кременчуцька кондитерська фабрики.

Проте, впровадження продуктових, технологічних інновацій безпосередньо пов'язано з модернізацією, технічним переозброєнням, реконструкцією діючих підприємств, в свою чергу вимагає істотних фінансових вкладень.

Проблеми, які впливають на інноваційну активність “КК “Roshen”, є недолік власних для її розвитку грошових коштів і великий через високі витрати на створення інновацій термін окупності проектів. Проблема фінансування полягає і в тому, що здійснюючи інноваційні процеси, особливо, якщо вони засновані на радикальних і стратегічних інноваціях, підприємства виробляють витрати, але не мають заміщення цих витрат реальним продуктом або послугами протягом тривалого часу. Справа в тому, що підприємства перш забезпечують

кредитами виробничі процеси для їх безперервного здійснення, а в інноваційний включаються за залишковим варіанту.

При реалізації інноваційних проектів «Рошен» стикається і з такою проблемою, як небажання працівників міняти все навколо себе і, що найскладніше, змінюватися самим. Відсутність навичок, знань і мотивації для використання наукових результатів у виробництві змушує персонал виступати проти впровадження нововведень. Все це призводить до того, що на підприємствах відсутня інтелектуальна власність та немає персоналу, зайнятого в науково-дослідницькій діяльності . [2]

Виходячи з цього можемо зазначити, що наразі корпорація має середній рівень характеру інноваційної активності, та дотримується інноваційної стратегії послідовника. Вона припускає, що компанія бере інновацію лідера і вносить до неї свої технологічні удосконалення, змінюючи формулу самого продукту.

Висновки до розділу 1

Основна мета інноваційної стратегії підприємства – теоретично визначити перспективи та показати шляхи подолання основних проблем організаційно-економічного забезпечення інноваційної діяльності підприємств шляхом реалізації заходів щодо вдосконалення організації інноваційної діяльності, підвищення інноваційного потенціалу, матеріально-технічного та технологічного забезпечення підприємств.

Інноваційна діяльність в сучасних умовах набуває все більшого значення, що зумовлено формуванням конкурентних переваг. Інноваційна діяльність підприємств “КК “Roshen” являє собою процес введення нововведення в систему виготовлення продукції та управління у вигляді винаходів або нових методів організації виробництва. Оцінивши інноваційну активність корпорації «Рошен», можна зробити такий висновок: компанія має стратегію послідовника. Відсутня інтелектуальна власність та немає персоналу, зайнятого НДДКР. Кондитерська фабрика «Рошен» має середній рівень характеру інноваційної активності.

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ «КК «ROSHEN» У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

2.1. Оцінка сприятливості умов міжнародної економічної діяльності для ДП «Кондитерської корпорації «Roshen»

Продукція компанії «Рошен» представлена у більш ніж 25 країнах світу. у тому числі в Афганістані, Азербайджані, Білорусі, Вірменії, Грузії, Європі, Ізраїлі, Іраку, Йорданії, Казахстані, Канаді, Киргизстані, Китаї, Кувейті, Молдові, Монголії, Новій Зеландії, США, Таджикистані, Туркменістані, Україні.

Товарна політика «Рошен» на світовому ринку кондитерських виробів здійснюється за стратегією сегментації. Спеціалісти детально вивчають попит в різних країнах на окремі групи товарів, та обирають саме ту нішу, в якій компанія зможе найвигідніше себе проявити.

Наприклад, успішно просуваються продаж цукристих та шоколадних виробів на ринку Білорусії, ці товари вважаються в середньому якіснішими, мають привабливий вигляд, добрі смакові властивості, і при цьому коштують дешевше ніж провідні місцеві виробники. [33]

Також кондитерська корпорація «Рошен» виконала глобальне завдання, зайнявши частину кондитерського ринку США (річний оборот котрого становить \$500 млн.), тем самим потіснивши основних постачальників карамелі та шоколаду - Пакистан, Аргентину и Чилі.

Завдяки співпраці бренд завойовує європейські ринки. Продукція фабрики залишається незмінно високої якості, що підтверджують численні нагороди і відзнаки. Кондитери фабрики добре знають, що очікують від них споживачі, і вміють швидко реагувати на нові запити ринку. [21]

На даному етапі компанія дуже надійно стоїть на своїй позиції. На ринку України вони вже не ставлять мету довести свої переваги, компанія вже має добру репутацію серед посередників та довіру споживачів.

Стратегія на зовнішньому ринку не характеризується рисами наступу або прориву, «Рошен» поступово нарощує об'єми збуту. Я вважаю, що компанії слід далі закріплювати свої позиції на зовнішніх ринках.

В даній роботі ми оцінимо сприятливість умов міжнародної економічної діяльності “КК “Roshen” в трьох країнах: Польща, Чехія та Румунія.

З цією метою ми здійснимо оцінювання стану бізнес-середовища приймаючої країни, визначаємо ступень його сприятливості та джерела ризиків для діяльності підприємства.

Ефективним інструментом оцінювання стану бізнес-середовища є індексний метод, який ґрунтується на узагальненні результатів експертно-аналітичних досліджень міжнародних економічних процесів та є підставою для формування рейтингів країн за відповідними критеріями порівняння.

Підґрунтям для вибору оптимального закордонного ринку є результати аналізу позиції кожної з країн у поширених рейтингових системах:

- індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index);
- індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom);
- індекс легкості ведення бізнесу (Doing Business);

Показники оцінювання бізнес-середовища країн наведені в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Показники оцінювання бізнес-середовища країн

Складова бізнес-середовища	Індикатор	За методикою формування індексів			Після процесу співставлення індексів		
		Польща	Чехія	Румунія	Польща	Чехія	Румунія
S1 Макроекономічне середовище	1. макроекономічна стабільність	1	1	56	0,06	0,06	3,91
	2. розмір ринку	22	42	41	1,53	2,93	2,86
	3. монетарна свобода	79,1	79	78,8	5,54	5,53	5,51

Продовження табл. 1.1

S2 Ступінь економічного лібералізму	1. внутрішня конкуренція	47	73	61	3,29	5,11	4,27
	2. торговельна відкритість	63	49	76	4,41	3,43	5,32
	3. фіскальна свобода	78,3	93,2	43,8	5,48	6,52	3,07
	4. проходження митних кордонів	1	1	1	7	7	7
S3 Інституціональне середовище	1. ефективність урядової політики	33	38	52	2,31	2,66	3,64
	2. прозорість	34	36	55	2,38	2,52	3,85
	3. судова незалежність	2,66	4,49	4	0,19	0,31	0,28
	4. право власності	72,3	88,8	81	5,06	6,21	5,67
S4 Підприємницьке середовище	1. комерціалізація	43	50	66	3,01	3,50	4,62
	2. свобода бізнесу	78,7	80,6	71,4	5,51	5,64	5,00
	3. реєстрація підприємства	128	134	91	2,3	2,1	3,6
	4. реєстрація власності	92	32	46	3,6	5,8	5,3
	5. оподаткування	77	53	32	4,1	5	5,8
	6. забезпечення виконання контрактів	55	103	19	4,9	3,2	6,4
S5 Фінансово-інвестиційне середовище	1. фінансування МСП	3,91	4,39	3,67	0,27	0,31	0,26
	2. стабільність фінансової системи	57	47	86	3,99	3,29	6,02
	3. отримання кредитів	75	70	80	4,2	4,4	4
	4. захист інвесторів (міноритарних)	51	61	61	5,1	4,7	4,7
	5. свобода інвестицій	73,2	81,5	70,6	5,12	5,70	4,94
S6 Інфраструктурне середовище	1. наявність (доступність) та якість транспортної інфраструктури	25	22	61	1,75	1,54	4,27
	2. якість електропостачання	25	26	67	1,75	1,82	4,69
	3. кількість інтернет – користувачів	77,54	80,69	60,23	5,43	5,65	4,21
	4. культура підприємництва	59	32	30	4,13	2,24	2,10

	5. витрати на НДДКР	0,97	1,68	0,46	0,07	0,12	0,03
S7 Ринок праці	1. захист прав робітників	74	90	65	5,18	6,30	4,55
	2. кооперація на ринку праці	70	48	40	4,90	3,36	2,80
	3. свобода праці (трудових відносин)	55,7	56,5	64,1	3,90	3,95	4,49

Створено автором на основі [10] [11] [12]

Для формулювання певних висновків необхідно розрахувати агрегований показник стану бізнес-середовища приймаючої країни. Показник розраховується за формулою:

$$I = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \frac{1}{M_i} \sum_{j=1}^{M_i} k_{ij}, \quad (1.7)$$

- де I – агрегований показник стану бізнес-середовища приймаючої країни;
 S_i – оцінка i -тої складової бізнес-середовища країни ($i=1, \dots, N$);
 N – кількість складових бізнес середовища країни;
 k_{ij} – оцінка j -го індикатору i -тої складової бізнес-середовища країни ($j=1, \dots, M_i$);
 M_i – кількість індикаторів оцінювання стану i -тої складової бізнес-середовища країни.

Результати розрахунків наведені в табл. 1.2. Виходячи з розрахунків, ми бачимо що найбільш сприятливим середовищем для міжнародної економічної діяльності “КК “Roshen” є такі країни як Чехія та Румунія. Румунія лідирує агрегованим показником стану бізнес-середовища. Проте, Чехія має значно вищий показник витрат на НДДКР, що надзвичайно важливо в контексті нашого дослідження. Тому на мою думку, найкращим середовищем для міжнародної економічної діяльності “Roshen” є Чехія.

Таблиця 1.2

Агрегований показник стану бізнес-середовища країни

Складова бізнес-середовища	Польща	Чехія	Румунія
Макроекономічне середовище	2,38	2,84	4,09
Ступінь економічного лібералізму	6,73	7,35	6,55
Інституціональне середовище	3,31	3,90	4,48
Підприємницьке середовище	7,81	8,41	10,24
Фінансово-інвестиційне середовище	6,23	6,13	6,64
Інфраструктурне середовище	4,38	3,79	5,10
Ринок праці	4,66	4,54	3,95
Агрегований показник стану бізнес-середовища країни	5,07	5,28	5,86

Створено автором на основі табл.1.2

Підтвердженням цього є той факт, що в українсько-чеській практиці існує позитивний досвід співробітництва в економічній сфері.

Загалом Україна – єдина із країн СНД, з якою в Чехії спостерігається загальна динаміка зростання товарообігу. Цей процес триває вже багато років, а темпи зростання становлять близько 20 % на рік, що є свідченням значного потенціалу українсько-чеських економічних відносин. Українсько-чеський діалог має усі шанси перетворитися на справді ефективне партнерство, однаково вигідне для обох країн. [32]

Оглядаючи динаміку українсько-чеського діалогу, можна припустити, що у загальному розрізі перспективи України в Європі і пошук спільного майбутнього з Чеською Республікою можуть стати реальністю. Україні є чого брати приклад у маленької Чехії – це досвід політичних та економічних реформ, регіональне співробітництво та інвестиційна політика. У взаєминах з нею Україні важливо підтримувати постійний політичний діалог на найвищому державному рівні, взаємодію міжурядових структур у плані удосконалення співробітництва у транспортно-енергетичній та консульсько-правовій сферах; сприяти активній підтримці євроінтеграційних прагнень України шляхом реалізації спільних проектів та реальній, неупередженій праці на усіх рівнях. [3]

В 2020 році Україна та Чехія обговорили поглиблення торговельно-економічних відносин. Посол України в Чехії Євген Перебийніс зустрівся з віцепрем'єром, міністром промисловості і торгівлі Чехії Карелом Гавлічком, обговоривши з ним актуальні питання українсько-чеських торговельно-економічних відносин та перспективи активізації міжурядового діалогу.

Сторони констатували позитивну динаміку двосторонньої торгівлі, яка минулого року перевищила 2 млрд доларів і стала рекордною за всю історію українсько-чеських відносин.

"Галічек зазначив, що Чехія розглядає Україну як важливого і перспективного торговельного партнера. За його словами, Україна входить до 20 найбільших торговельних партнерів його країни, і займає у цьому символічному рейтингу четверте місце серед країн, які не входять до ЄС. ", - йдеться у повідомленні.

Перебийніс зі свого боку закликав чеських підприємців активніше інвестувати в Україну. Серед найбільш пріоритетних і перспективних напрямків співробітництва він відзначив промисловість, енергетику, транспорт, сільське господарство та сферу ВПК. Він також подякував чеському уряду за чітку позицію на підтримку суверенітету і територіальної цілісності України. [31]

Важливим аспектом у рамках нашого дослідження є інноваційна діяльність Чехії. Аналіз стану науково-технічного потенціалу економіки країни і можливостей в області НДДКР дозволяє оцінити інноваційну сферу як ключовий чинник розвитку чеської економіки. В цілому Чехія має всі можливості для розвитку свого інноваційного потенціалу. Велика увага в Чехії приділяється програмам НДДКР у сфері високих технологій в напівпровідниковій і суміжних галузях. [35]

Значна частина зростаючого потоку прямих іноземних інвестицій в НДДКР направляється в Чеську Республіку. Це обумовлено економічним стимулюванням урядом проведених робіт, наявністю висококваліфікованих і високоосвічених

кадрів (у тому числі фахівців-розробників технологій аналогової/ змішаної обробки сигналу і засобів управління споживаною потужністю), а також низькими підприємницькими витратами.

У ході аналізу стану інноваційної системи Чехії було виявлено, що вирішальне значення для її розвитку має державна підтримка інноваційної діяльності всіх суб'єктів господарювання. [29]

Державна інноваційна політика спрямована на створення умов для підвищення активності підприємницького середовища, орієнтацію науки на вирішення завдань технологічного розвитку країни, заглибленні кооперації між науково-дослідницькою і підприємницькою сферами і, вдосконалення механізму передачі знань, підтримку проривних напрямів технологічного розвитку шляхом активізації партнерства держави і промисловості.

Державна інноваційна політика як частина соціально-економічної політики Чеської Республіки спрямована на побудову високоефективної, гнучкої і сприйнятливої до нововведень економіки, мобілізацію економічного і науково-технічного потенціалу країни для прискорення переходу економіки країни на інноваційний шлях розвитку. [36]

Основою переходу Чехії до інноваційного розвитку є посилення її науково-технічного потенціалу, вдосконалення первинної і вторинної освіти, прискорений розвиток малого і середнього бізнесу, підвищення конкурентоспроможності чеської економіки та вдосконалення інформаційного забезпечення НДДКР та його результатів.

2.2. Пріоритети розвитку інноваційної політики компанії “Roshen” на світовому ринку

“КК “Roshen” є однією з найбільших виробників кондитерських виробів. Підприємство виробляє різні види кондитерської продукції і здійснює торгово-виробничу діяльність, відноситься до галузі харчової промисловості. [14]

Важливим є розширення організаційно-економічного забезпечення інноваційної діяльності підприємства на основі впровадження продукції за новою рецептурою, що підвищить конкурентоспроможність та прибуток.

Організаційно-економічне забезпечення інноваційної діяльності підприємства — це сукупність організаційно-економічних методів, засобів і важелів, з метою розвитку можливостей підприємства щодо підвищення рівня інноваційної діяльності.

Основною метою організаційно-економічного забезпечення інноваційного менеджменту є створення ефективного використання ресурсів, специфічних засобів і систем взаємодії підрозділів. Основним завданням є прийняття ефективних управлінських рішень, що мінімізують вплив факторів зовнішнього середовища, що в свою чергу може підвищити конкурентоспроможність підприємства. [16]

З огляду на викладене, з точки зору інноваційного розвитку можна визначити, що організаційно-економічне забезпечення необхідно об'єднати в єдине завдання – організацію залучення інвестиційних ресурсів та забезпечення ними інноваційних процесів на підприємстві.

До основних методів належать: організаційні, правові, економічні, а до важелів - аналітичні, мотиваційні, ресурсні. Всі перераховані методи і важелі має конкретну мету і спрямовані на вирішення певних завдань. [19]

Інноваційна діяльність “КК “Roshen” являє собою процес введення нововведення в систему виготовлення продукції та управління у вигляді винаходів або нових методів організації виробництва. Для успішного здійснення інноваційної діяльності у сфері виробництва підприємства складають «Інноваційний план». (дод. Г) Інноваційний план розвитку виробництва на підприємстві — це вибір науково обґрунтованих способів його організації та функціонування, постійне оновлення технології, покращення довкілля та соціальної безпеки працівників. Найважливішим завданням розробників

інноваційного плану є використання наукових принципів і методів розрахунку і обґрунтування прогнозних результатів і потрібних інвестицій з урахуванням реальної економічної ситуації в країні і особливостей тієї сфери бізнесу, в якій знаходиться підприємство. [20]

Як зазначалося вище, перш за все, на підприємствах “КК “Roshen” формується інноваційна стратегія, яка має стати частиною загальної стратегії підприємства, а потім плануються інновації.

Організацію інноваційного процесу на підприємствах “КК “Roshen” здійснює відділ досліджень і розробок, який інтегрований у виробництво (підпорядковується директору з виробництва). Департамент досліджень і розробок пропонує інновації у сфері виробництва, робіт, послуг, бізнес-процесів (маркетингу, логістики, збуту, тощо).

Творчі особистості (генератори ідей) можуть мислити досить вільно і лише потім, на наступному етапі, відбираються найбільш цікаві та перспективні ідеї.

Підприємства “КК “Roshen” під час планування інноваційного процесу повинні враховувати різні фактори впливу як на рівні самого підприємства, так і на рівні регіону, держави в цілому.

Підприємства “КК “Roshen” мають стати більш незалежним від імпортного обладнання та нарощувати власний інноваційний потенціал, у тому числі шляхом розробки та виробництва вітчизняної конкурентоспроможної на світовому ринку технічної продукції.

Науково-технічний процес, безумовно, має великий вплив на виробництво в цілому та інноваційну діяльність зокрема. При цьому слід виділити два такі фактори: рівень розвитку науково-технічного прогресу; швидкість науково-технічного прогресу. [15] Разом з тим, неправильний вибір напрямку інноваційного розвитку та несвоєчасна реакція підприємств “КК “Roshen” на зміни в розвитку технологій можуть істотно знизити їх конкурентні позиції. Тому підприємствам необхідно вжити заходів для усунення цього недоліку.

Низький же рівень розвитку венчурного фінансування в країні, регіоні знижує можливість формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємств, так як значно скорочує список джерел фінансувань інновацій. Особливо сильно це відбивається на капіталомісткою інноваційної діяльності. [13]

Таким чином, фінансування інноваційних витрат “КК “Roshen” здійснюється за рахунок власних коштів та банківських кредитів, зовнішні інвестиції не залучалися.

Рівнями регулювання процесу залучення інвестицій в інвестиційні проекти є керівництво “КК “Roshen”, яке виступає з ініціативою щодо залучення інвестицій у проекти та координує їх реалізацію. Характер і напрям розвитку інноваційного потенціалу підприємства знаходяться в прямій залежності від факторів мікросередовища, які мають більш однорідний вплив, ніж фактори макросередовища. На підприємствах “КК “Roshen” відділ науково-дослідних і конструкторських розробок на регулярній основі щорічно пропонує різноманітні інновації щоб покращити їх діяльність. Особлива увага приділяється фінансуванню та розвитку інновацій у переробці сировини.

Контроль за інноваційним процесом. Одна з останніх тенденцій планування та контролю інноваційного процесу пов’язана з використанням збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC). Ця концепція дозволяє зв’язати стратегічні цілі і конкретні заходи в області операційного бізнесу, сприяють реалізації цих цілей, а також показники, що дозволяють оцінити ступінь їх реалізації. Основна структура BSC відображає такі найважливіші аспекти (і відповідні стратегії) підприємства: фінансовий, клієнтський, процесний, інноваційний та навчальний. [17]

Контроль за інноваціями особливо важливий через високі ризики. Оцінка та аналіз інформації повинні дати відповідь на питання чи потрібні додаткові ресурси, чи може підприємство забезпечити необхідну якість проектних робіт,

тощо. Контроль у сфері інновацій на підприємствах “КК “Roshen” визначається за трьома критеріями:

- час – проект повинен бути реалізований у встановлені терміни;
- вартість – необхідно підтримувати бюджет проекту;
- якість – повинні бути дотримані певні характеристики проекту.

Особливе значення для здійснення інноваційної діяльності має контроль на етапах інноваційного процесу при перенесенні результатів з однієї фази на іншу. Кожен етап інноваційного процесу починається з попереднього контролю і закінчується підсумковим контролем. Для проведення підсумкового контролю створена приймальна комісія, до складу якої мають увійти представники обох фаз передачі та прийому. Контроль на «пропускних пунктах» має бути інтегрований у фінансовий контроль, огляд, контроль термінів, контроль документів. На етапі остаточного контролю проводиться аудит фінансової звітності. [1]

Для управління інноваціями дуже важливо, щоб кожен співробітник ясно уявляв собі цілі інновацій, відповідні планові і фактичні показники, а також перелік заходів щодо їх досягнення, що і дозволяє здійснити розробка і впровадження BSC. Націленість персоналу підприємства на інновації – один з основних факторів комерційного успіху. Завдання менеджменту підприємства – так стимулювати працівників, щоб виникла мотивація на розробку і впровадження інновацій. На підприємствах “КК “Roshen” використовують ключові показники ефективності (КПЕ), прив'язуючи до них матеріальне стимулювання (заробітну плату і одноразові винагороди – премії).

Таким чином, організаційно-економічне забезпечення інноваційної діяльності підприємств має бути системним процесом соціально-економічного розвитку на основі знань та інновацій, який реалізує конкурентні переваги підприємства, забезпечуючи стійке економічне зростання, покращуючи якість та рівень життя населення шляхом гармонізації інтересів його учасників.

Висновки до розділу 2

1) За результатом аналізу обрано Чехію у якості бізнес-середовища. Ми можемо з впевненістю сказати про сприятливість цього закордонного ринку. Підтвердженням цього є те, що між Україною та Чехією діє режим найбільшого сприяння в усіх галузях торговельно-економічного співробітництва.

2) Організаційно-економічне забезпечення інноваційної активності підприємства “КК “Roshen” здійснюється шляхом планування, реалізації, аналізу та контролю. На інноваційну діяльність підприємства безпосередньо впливають фактори мікросередовища, а саме споживчі фактори, інноваційна інфраструктура, фактори конкуренції та фінансові фактори безпеки. Фінансові інноваційні витрати підприємства за рахунок власних коштів та банківських кредитів.

3) Організаційне забезпечення інноваційної діяльності підприємств, має реалізуватися шляхом формування плану на базі аналізу інноваційного потенціалу підприємства. Підприємство також повинно інвестувати в різні напрями інноваційної діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В дипломній роботі проведено аналіз інноваційних стратегій ТНК на матеріалах ДП “Кондитерської корпорації “Roshen”. В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

Інноваційна стратегія або інноваційна активність – це сукупна характеристика інноваційної діяльності, яка відображає рівень інтенсивності дій, їх відповідність певному проміжку часу, а також здатність зібрати весь необхідний потенціал, обґрунтувати й оцінити ефективність показників, або технологічних прийомів використаних ТНК.

Інноваційна діяльність ТНК є визначальним фактором, що визначає економічне зростання, якісні зміни та зміцнення економічної самостійності. Досліджувана економічна категорія, по-перше, відображає інтенсивність нововпровадженого процесу; по-друге, наявність ресурсної та продуктивної складових її інноваційного потенціалу.

Інноваційна діяльність підприємств є основою для посилення конкурентних переваг. Розвиток інноваційної діяльності відображає узагальнене теоретичне уявлення про напрями стратегічного розвитку підприємств, потенціал підвищення ефективності виробництва та підвищення довгострокової конкурентоспроможності за рахунок освоєння нових науково-технічних досягнень.

В дипломній роботі проведено дослідження за матеріалами корпорації «Рошен». Основним видом діяльності є виробництво цукерок і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання. Підприємство має середній рівень інноваційного потенціалу, керівництву необхідно звернути увагу на підвищення організаційного, технічного, фінансово-економічного забезпечення підвищення інноваційної активності.

Досліджуючи інноваційну діяльність корпорації «Рошен» було виявлено, що підприємства дотримуються інноваційної стратегії послідовника. Основним фактором, що гальмує інноваційну активність, є показники, що характеризують інтенсивність науково-дослідної діяльності.

Організаційно-економічне забезпечення інноваційної діяльності підприємств має стати системним процесом соціально-економічного розвитку, заснованим на знаннях та інноваціях, що реалізує конкурентні переваги економіки країни, що забезпечує стійке економічне зростання, підвищує якість та рівень життя населення.



«СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ»

1. Басовський Л. Є. Фінансовий менеджмент: підручник М.: Інфра-М, 2009. 240 с.
2. Беглиця В. П. Актуальні проблеми інноваційної діяльності в Україні. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2007. № 51. т. 64. С. 112 – 115.
3. Гетьманчук О. Україна – Чехія: дружимо поза ЄС // Дзеркало тижня. – 2005. – № 23. – С. 5.
4. Горецький В.В. Інвестиційна стратегія ТНК на глобальному ринку інновацій/В.В. Горецький // Пріоритети соціально-економічного розвитку Півдня Росії: Матеріали X Міжвузівської науково-практичної конференції мовляв. вчених. - Краснодар: ЮІМ, - 2013. -С. 41-43.
5. Горецький В.В. Основні засади інвестиційної стратегії ТНК на глобальному ринку інновацій. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uecs.ru/index.php?option=comflexicontent&view=items&id=2176>
6. Горецький В.В. Стратегічні альянси з ТНК як засіб адаптації підприємств на світовому ринку/В.В. Горецький// Управління людськими ресурсами в інноваційній економіці: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. - Сімей (Казахстан): Кайнар, 2011. - Ч. 3. - С. 65-67.
7. Гунін В.М. Управління інноваціями: 17-модульна програма для менеджерів "Управління розвитком організації". Модуль 7/В.М. Гунін. - М.: ІНФРА-М, - 1999. - 328 с.
8. Ділігул С.М. Гіперконкурентний стиль глобальної стратегії як фактор зростання та розвитку ТНК/С.М. Ділігул // Збірник Меж.наук.-практ.конф. «Економіка та управління: актуальні проблеми та тенденції розвитку». - Новосибірськ: НГУ. - 2012. - С. 14-19.
9. Жаріков А.Є. Оцінка рівня транс націоналізації провідних підприємств кондитерської галузі України. [Електронний ресурс]: Інтернет -

- конференція «Україна наукова» – Режим доступу:
<http://intkonf.org/zharikov-ae-otsinka-rivnya-transnatsionalizatsiyi-providnih-pidpriemstv-konditerskoyi-galuzi-ukrayini/>.
- 10.Індекс глобальної конкурентоспроможності «Global Competitiveness Index (GCI)» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/>
- 11.Індекс економічної свободи *Index of Economic Freedom* – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.heritage.org/index/>
- 12.Індекс легкості ведення бізнесу *Doing Business* – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.doingbusiness.org/Rankings>
- 13.Інноваційний менеджмент: навч. посіб./ Н.М. Буняк, А.Ю. Горбовий, Л.Г. Ліпич, О.М. Степанюк/ за редакцією д.е.н., проф. Л.Г. Ліпич. Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2011. 240 с.
- 14.Кондитерська корпорація «Рошен». Електронний ресурс досліджуваного підприємства. URL: <https://www.roshen.com/?ntvduo=true>
- 15.Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2016. 504 с.
- 16.Круш П.В. Економіка підприємства. П.В. Круш, В.І. Подвігіна, Б.М. Сердюк – Київ : Ельга-Н, КНТ, 2007. – 780 с.
- 17.Левченко Ю. Г. Сутність та складові інноваційного потенціалу підприємства. Наукові праці НУХТ. 2012. No 43. С. 57-61.
- 18.Матеріали асоціації Candy Industry [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://www.candyindustry.com/>.
- 19.Методи менеджменту. URL:
https://pidruchniki.com/75157/menedzhment/metodi_menedzhmentu
- 20.Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 400 с

21. Міжнародне партнерство як форма виходу компаній на зарубіжні ринки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32578/1/Сикита%20І.%20В..pdf>
22. Нікуліна О.В., Ткаченко Ю.С. Інноваційний розвиток транснаціональних корпорацій у глобальному економічному просторі / Нікуліна О.В., Ткаченко Ю.С. // Фінанси і кредит. – 2010. – №38 (422). – С. 26-35.
23. Огляд кондитерського ринку України за 2012 рік / Національне рейтингове агентство «Рюрік» / [відповідальні: Л. Б. Долінський, М. А. Ткаченко] – Київ, 2012. – 26 с.
24. Поляков, В.В. Світова економіка та міжнародний бізнес / за заг. ред. В.В. Полякова, Р.К. Щедріна. - М.: Вид-во КНОРУС, 2005. - 656 с.
25. The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice / М. Додгсон, Д. Генн і А. – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.academia.edu/36044416/Management_of_Technological_Innovation
26. Румянцев, А.П. Міжнародна економіка: Підручник / За ред. Румянцева А.П. – К.: Знання, 2004. – 449 с.
27. Санто Б. Інновація як економічний розвиток / Б. Санто. - М.: Прогрес, - 2010. - 296 с.
28. Сидорчук І.П. Сутність, структура та особливості оцінювання інноваційного потенціалу промислового підприємства. Економіка і регіон. 2014. № 2 (45). ПолтНТУ. С. 97-101.
29. Система інноваційного підприємництва Чеській республіці [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.innovbusiness.ru/content/document_r_64F4CAAF-7E40-428E-93BB-E8D3DF51CF4B.html
30. Соболева Т.О. Інноваційна діяльність в контексті глобалізаційних процесів / Т.О.Соболева // Вісник Національного університету «Львівська

політехніка». Збірник наук. праць «Проблеми економіки та управління». – 2010. – №684. – С. 228 - 232.

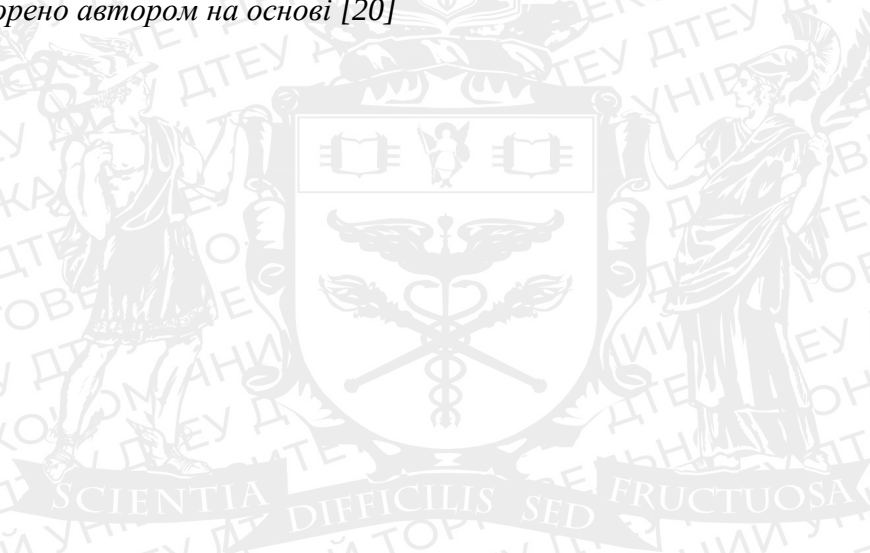
31. Україна та Чехія обговорили поглиблення торговельно-економічних відносин – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/08/14/650590/>
32. Устич С. Україна-Чехія: партнерство, спрямоване у перспективу / С. Устич // Політика і час. – 2003. – № 11. – С. 14-23.
33. Характеристика стратегії зовнішньоекономічної діяльності корпорації "Roshen" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studexpo.net/230182/mirovaya_ekonomika/harakteristika_strategiyi_zovnishnoekonomichnoyi_diyalnosti_korporatsiyi_roshen
34. Чуйко О. Науково-теоретичні основи інновацій та інноваційного процесу: сутність, види, еволюція / О. Чуйко // Економіка. - 2008. - № 2. - С. 7-13.
35. Швейда П. Досвід Чеської республіки / П. Швейда // Матеріали Міжнародної конференції ICSTI, 24. 11. 2011 р. – Москва, 2011. – С. 25-27.
36. Швейда П. Інноваційні умови в Чеській Республіці / П. Швейда // Інформаційно-аналітичний журнал «Новини науки та технологій. - 2007. - №2 (6). – 05 лютого 2008р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://belisa.org.by/ru/izd/stnewsmag/2_2007/art10_6_2007.html

Типи стратегій інноваційного розвитку ТНК
за версією Організації економічного співробітництва та розвитку

1	Інновації, пов'язані з якісним поліпшенням продуктів або послуг	Дають змогу компанії отримати серйозну конкурентну перевагу на наявному ринку або сформувати новий ринок. При цьому цей тип інновацій найбільш ресурсозатратний	Компанія Capella Space (США) розробила супутники, які істотно менші за розмірами і дешевші, ніж звичні всім космічні апарати. За допомогою цих пристроїв весь світ може отримати інформацію, яка може бути стратегічно важливою під час проведення рятувальних операцій, оцінки економічного стану, запобігання природним катаклізмам або нелегальній діяльності в масштабі всієї планети
2	Інновації у сфері процесів виробництва і логістики	Такі інновації дають змогу знизити виробничі і логістичні витрати, що дозволяє компанії збільшити ринкову частку за рахунок зниження цін. Однак результати цього виду інновацій складно захистити авторським правом, і тривалість дії конкурентної переваги менша, ніж у інноваційних продуктів	Творці компанії AeroFarms (США) істотно змінили процес вирощування рослин і сільськогосподарських культур: у вертикальних теплицях рослинам подається світлодіодне освітлення, обсяг і напрям якого спеціально розраховується, щоб рослина змогла отримати максимум енергії. Крім того, AeroFarms використовує для поливу не рідкий розчин, а водяні пари, для яких може застосовуватися навіть стояча вода. Ця технологія істотно знижує витрати, дозволяє вирощувати екологічно чисту продукцію протягом усього року і збільшити продуктивність праці. Нині це найбільша у світі ферма вертикального типу, яка дала сільському господарству якісно новий, інноваційний вектор розвитку
3	Інновації у сфері маркетингу	Припускають серйозні зміни в дизайні продукту або упаковки, в політиці його просування або в цінній моделі його поширення. Головними їх перевагами є відносно невисока вартість розроблення і впровадження, а також можливість різко підвищити продажі в короткостроковому періоді	Pitch (США) кардинально змінила процес здійснення покупок. Нині будь-який покупець може прийти в магазин і, наприклад, приготувати їжу разом із професійним помічником для того, щоб випробувати техніку, яку згодом можна придбати. Або прийняти душ у спеціальному приміщенні, випробувавши душеві насадки і сантехніку. Джим Стюарт, творець цієї компанії, сказав: «Я не міг змиритися з тим, що найдорожчі речі в моєму майбутньому будинку – те, що має стати основою для всіх цих спогадів, пропонувалися мені в такому безликому, комерціалізованому середовищі. Коли ти не можеш включити прилад або поговорити з

			тим, хто використовує його кожен день, – це дуже ризикована покупка»
4	Організаційні інновації	Істотні зміни в структурі компанії, методах здійснення її бізнес-процесів, трудової дисципліни і відносинах із зовнішнім середовищем організації	Японські ТНК із виробництва автомобілів мають строго встановлену організаційну структуру, засновану на певному порядку і плануванні. Таким чином, кожна організаційна ланка має право встановлення власного графіку виробництва, що дає можливість максимального завантаження устаткування і кооперації між ланками системи. Така система, незважаючи на її складність, знижує виробничо-управлінські витрати і підвищує конкурентоспроможність на світовому ринку автомобілебудування

Створено автором на основі [20]



Види інноваційних стратегій

Вид стратегії	Ціль	Витрати
Наступальна	Забезпечити лідируючу позицію на ринку	Вимагає високих витрат на нововведення
Оборонна	Триматися впритул за лідером, запозичуючи його нововведення та вносячи до них деякі зміни	Зменшує витрати на інноваційні процеси
Імітаційна	Слідувати за лідерами, повторюючи всі їхні дії	Не здійснюючи великих витрат на нововведення
Залежна	Самозбереження компанії шляхом виконання на контрактній основі робіт для підприємств-інноваторів	
Традиційна	Боротися за виживання, використовуючи звичні консервативні технології	Мінімум витрат на нововведення
Стратегія використання можливостей	Заняття вільних ніш на ринку	Витрати інновації визначаються тактичними міркуваннями

Створено автором на основі [25]

**Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен» за 2017-2019 роки**

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Зміни в абсолютних величинах		Темпи зростання (зниження)	
				2019 р. від		2019 р. у % до	
				2017 р.	2018 р.	2017 р.	2018 р.
Капітал (станом на кінець періоду)							
Загальний капітал, тис. грн.	659017	793915	991724	332707	197809	150,5	124,9
Власний капітал, тис. грн.	535175	537942	549086	13911	11144	102,6	102,1
- у тому числі: власний оборотний капітал	-4280	-129716	-319729	-315449	-190013	7470,3	246,5
нерозподілений прибуток або непокриті збитки, тис. грн.	354887	357458	368464	13577	11006	103,8	103,1
Позиковий капітал, тис. грн.	123842	255973	442638	318796	186665	357,4	172,9
- у тому числі: поточна кредиторська заборгованість	119170	248720	432100	312930	183380	362,6	173,7
Ресурси							
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	589690,5	638830	649875	60184	11044,5	110,2	101,7
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	92337,5	87615,5	92505,5	168	4890	100,2	105,6
у тому числі запасів	8684	8442,5	8889	205	446,5	102,4	105,3
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	761	783	744	-17	-39	97,8	95,0
Фонд оплати праці, тис. грн.	105721	125896	184852	79131	58956	174,8	146,8
Економічні показники							
Дохід від продажу продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	232312	259205	373344	141032	114139	160,7	144,0
Разом сукупний дохід за рік, тис. грн.	232320	259258	373344	141024	114086	160,7	144,0
Собівартість проданої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	204239	228412	318238	113999	89826	155,8	139,3
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	28073	30793	55106	27033	24313	196,3	179,0
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), тис. грн.	3919	2768	11125	7206	8357	283,9	401,9
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток), тис. грн.	10362	3781	11887	1525	8106	114,7	314,4
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток), тис. грн.	4881	3896	13077	8196	9181	267,9	335,7
Середньомісячна заробітна плата, грн. і коп.	11,58	13,40	20,70	9,1	7,3	178,8	154,5

Створено автором на основі [14]

Схема формування інноваційного плану, що забезпечує стійке виробництво конкурентоспроможної продукції на підприємстві.



Створено автором на основі [2]