

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Роїк Владислав Іванович

УДК 339.137.2:339.54
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**Інноваційний менеджмент на підприємствах з іноземними інвестиціями
в умовах глобальних викликів**

073 “Менеджмент”, ОПП “Міжнародний менеджмент”

Подається на здобуття освітнього ступеня “Магістр”

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Роїк В. І.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Паламарчук Т.М.
к.е.н., доцент

Житомир – 2023

АНОТАЦІЯ

Роїк В.І. Інноваційний менеджмент на підприємствах з іноземними інвестиціями в умовах глобальних викликів. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент”. – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Випускна кваліфікаційна робота присвячена вивченню теоретичних та практичних аспектів інноваційного менеджменту на підприємствах, що використовують іноземні інвестиції, в умовах сучасних глобальних викликів. У роботі розглянута сутність інноваційного менеджменту та його роль у підприємницькій діяльності. Здійснено аналіз впливу глобальних викликів на діяльність підприємств з іноземними інвестиціями. Визначенні основні стратегії та інструменти інноваційного менеджменту, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств у глобальному середовищі. Розроблені рекомендації щодо впровадження інноваційних підходів у керуванні підприємствами з іноземними інвестиціями.

Ключові слова: інноваційний менеджмент, іноземні інвестиції, глобальні виклики, стратегії, конкурентоспроможність, управління, інноваційні підходи.

ANNOTATION

Roik V.I. Innovative management at enterprises with foreign investments in the face of global challenges. - Qualification work on manuscript rights.

Qualifying work for obtaining a second (master's) educational degree under the "International Management" OPP, field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 073 "Management". – Polis National University, Zhytomyr, 2023.

The graduation qualification work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of innovation management at enterprises attracting foreign investment in the conditions of modern global challenges. The work examines the essence of innovative management and its role in entrepreneurial activity. An analysis of the impact of global challenges on the activities of enterprises with foreign investments was carried out. Definition of the main strategies and tools of innovative management, aimed at increasing the competitiveness of enterprises in the global environment. Recommendations for the implementation of innovative approaches in the management of enterprises with foreign investments have been developed.

Key words: innovative management, foreign investments, global challenges, strategies, competitiveness, management, innovative approaches.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ..	7
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЖУ»	15
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	25
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	33
ДОДАТКИ.....	37

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Під впливом науково-технічних досягнень і постійного технічного прогресу виникла необхідність більш широкого підходу до розвитку організацій. XXI століття створило складні та надзвичайно динамічно мінливі умови функціонування підприємств з іноземними інвестиціями, поставивши перед компаніями ряд нових викликів. Ринок зазнав значних структурних перетворень, а знання стали основним фактором виробництва. Розумний розвиток організації значною мірою визначається функціонуванням інноваційної системи в широкому розумінні. Підприємства з іноземними інвестиціями стикаються з унікальними завданнями та можливостями, пов'язаними з розвитком і впровадженням інновацій.

Питанням інноваційної діяльності в економічній літературі приділяється певна увага. Проблемами дослідження даного питання займалися ряд вчених, серед яких: Бездітко О. Є., Бойко Є. Г., Борисенко О. С., Гречко А. В., Дяченко Ю. В., Захарчин Г. М., Кравчук І. І., Лавриненко С. О., Міньковська А. В., Молчанов А. С., Омельченко А. І., Паламарчук Т.М., Панас Я. В., Присяжнюк О. Ф., Фісун Ю. В., Чеботарьов О. О. Ченуша О. С., Ярмолюк О. Я. та інші.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та розробка перспектив удосконалення інноваційного менеджменту вітчизняних підприємств з іноземними інвестиціями.

Для досягнення поставленої мети в роботі було вирішено такі завдання:

- розкрити сутність інноваційної діяльності на підприємствах з іноземними інвестиціями та управління нею;
- проаналізувати показники діяльності діючого підприємства з іноземними інвестиціями;
- запропонувати напрями удосконалення інноваційної діяльності підприємства з іноземними інвестиціями в умовах глобальних викликів.

Об’єкт і предмет дослідження. Об’єктом дослідження є процеси управління інноваційною діяльністю підприємств з іноземними інвестиціями на прикладі ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ». Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів інноваційного менеджменту підприємств з іноземними інвестиціями в умовах глобальних викликів.

Методологічною основою написання роботи стало використання загальнонаукових методів (індукції, дедукції, аналізу, синтезу), статистичних методів (рядів динаміки, табличний і графічний, абсолютних і відносних величин).

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є здобутки вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері інноваційного менеджменту, а також фінансова звітність та інші документи ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ», спостереження та висновки автора, отримані під час дослідження.

Перелік публікацій автора за темою дослідження:

1. Роїк В.І. Особливості HR-менеджменту в транснаціональних компаніях. Партнерство бізнесу та університетів: міжнародний контекст: матеріали VIII наук.-практ. студ. конф., присвяч. 100-річчю Поліського національного університету, 24 листоп. 2022 р. / Поліський національний університет, ф-т економіки та менеджменту, каф. міжнародних економічних відносин та європейської інтеграції. Житомир. Поліський нац. університет. 2022. С. 104-107.

2. Роїк В.І. Іноземне інвестування, як чинник зростання національної економіки. Матеріали IX-ої наук.-практ. студ. конф., «Мировідбудова та глобальне економічне зростання: фокус дипломатії». Житомир. Поліський нац. університет. 2023. С. 179-182.

3. Роїк В.І. Глобальні виклики та їх вплив на інноваційний менеджмент в підприємствах з іноземними інвестиціями. Матеріали наук.-практ. студ. конф. «Студентські наукові читання – 2023» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студ. наук. робіт. Житомир. Поліський нац. університет. 2023. С. 78-81.

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 33 найменування та викладена на 34 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасне підприємство з іноземними інвестиціями разом із навколишнім середовищем створює динамічно змінне ціле. На основі визнання можливостей і загроз, що виникають із середовища, а також сильних і слабких сторін всередині компанії, вона розробляє стратегію для себе. Інноваційні процеси в стратегії компанії є фундаментальним фактором її розвитку. Впроваджені підприємствами з іноземними інвестиціями інновації забезпечують їх існування та подальший розвиток [2]. Основною творчою силою сучасних підприємств з іноземними інвестиціями, назавжди закладеною в систему управління, є інноваційна діяльність. Сучасні компанії цінують важливість інновацій, які перетворюються на досягнуті результати, але, перш за все, на створення конкурентної переваги [1, с. 21].

Екзогенним фактором економічного зростання Й. Шумпетер вважав інновації, які передбачають:

- виведення на ринок нового продукту або напівфабрикату з новими властивостями;
- впровадження нового способу виробництва і нового технологічного процесу;
- відкриття нового ринку збуту;
- отримання нових джерел сировини та готових виробів;
- запровадження нової організації виробництва» [10].

П. Друкер доводив, що «інновації — це особливий інструмент підприємців, за допомогою якого зміни призводять до нових видів діяльності чи надання нових послуг. Це специфічний інструмент підприємництва, діяльність, яка відкриває нові можливості для створення багатства» [12].

Захарчин Г. М. визначає інновацію як процес впровадження нового або суттєво удосконаленого продукту (продукту чи послуги) або процесу, нового маркетингового методу чи нового організаційного методу в бізнес-практиці,

організації робочого місця чи відносинах з навколишнім середовищем [10].

Гришко А. М. вважає, що інновація – це поняття неоднозначне, в першу чергу пов'язано з техніко-економічним прогресом. Він зазначив, що у нещодавно прийнятих трактуваннях поняття інновації значно розширено. Його розуміння трансформувалося з одного винаходу в цілий комплекс явищ і процесів, створюючи нові моделі виробництва та експлуатації. Термін «інновація» іноді вживається як у змістовному, так і у функціональному значенні. У першому підході він означає введений матеріальний продукт, тоді як у другому він визначає діяльність із впровадження цього продукту або модифікацію чи зміну прийнятого методу роботи чи існуючого розташування елементів деякої системи [5].

Основні принципи наукового підходу до розуміння інновацій включені в положеннях Закону України «Про інноваційну діяльність», зокрема інновації визначаються як нові або вдосконалені конкурентоздатні технології, товари чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що значно покращують структуру, якість виробництва та соціальну сферу [29].

Ложачевська О. М. та Вдовенко Н. М. в диверсифікованому інноваційному потоці розрізняють такі типи інновацій:

- імітаційні інновації полягають у відтворенні оригінальних змін, які приносять певні ефекти в даний час і в даному місці;

- інновації попиту - стимулюються потребами, що виникають на ринку або поза ним (це стосується таких сфер, як охорона здоров'я, захист навколишнього середовища тощо).

- інновації пропозиції - є наслідком винаходів та ідей, стимульованих розвитком науки і техніки;

- креативні інновації (креативні, оригінальні, новаторські), які вперше застосовані в даній економіці, відіграють визначальну роль у її розвитку;

- незв'язані інновації - зміни, внесені одним творцем у відносно ізольовану систему (раціоналізаторська діяльність);

- поєднані інновації – зміни є результатом спільних зусиль певної кількості людей та установ; є основною формою інноваційної діяльності в сучасній економіці;

- продуктові інновації - в даному випадку ми маємо справу з новими продуктами, введеними на ринок, які характеризуються більш високою якістю, функціональністю, ергономічністю та безпекою, завдяки чому вони краще задовольняють потреби клієнтів;

- процесні інновацій в організації праці [19].

Інноваційні процеси, або нововведення, можна класифікувати за їхнім характером на технічні, організаційні та соціально-економічні (рис. 1.1).

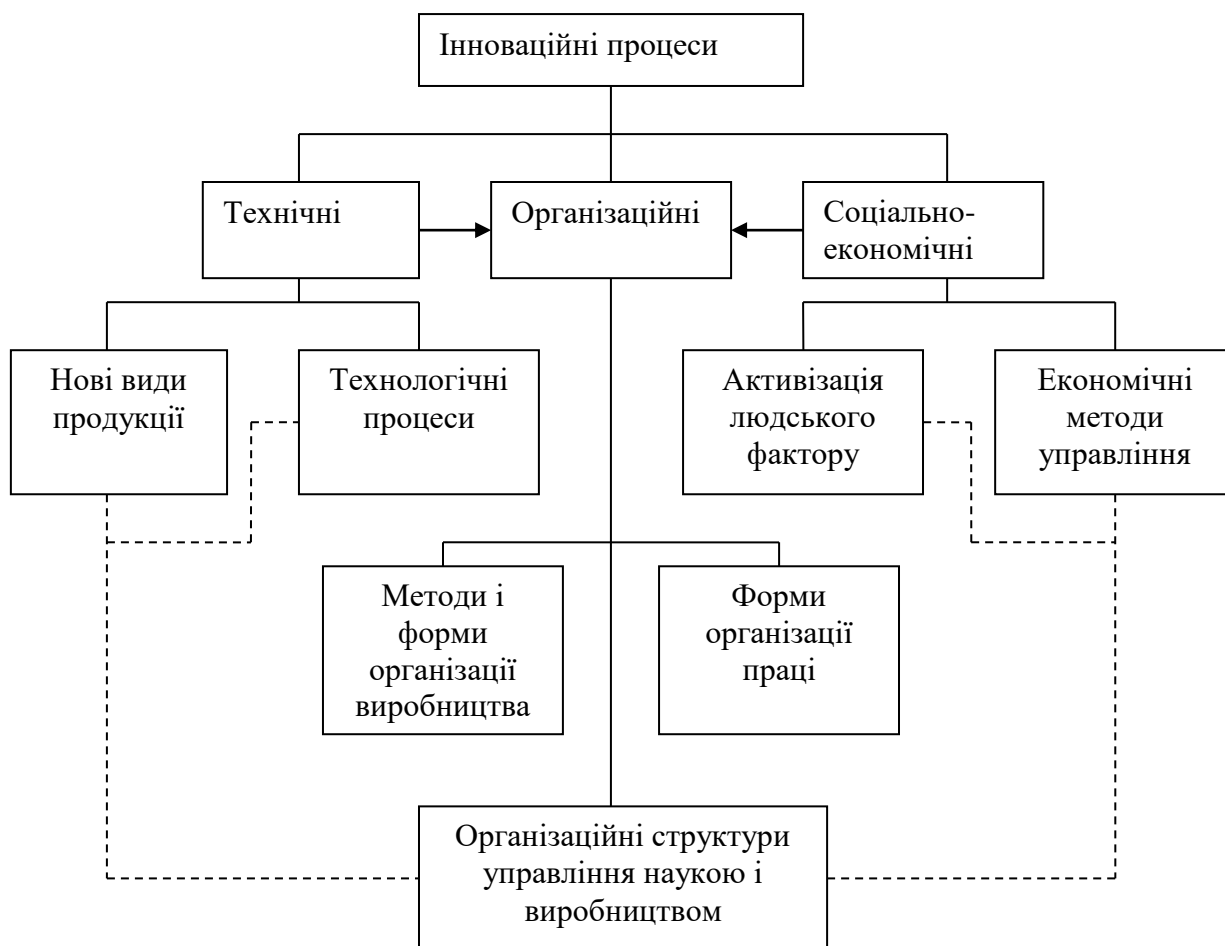


Рис.1.1. Класифікація і взаємозв'язки інноваційних процесів

Джерело: побудовано за даними [20].

Організаційні інновації охоплюють впровадження нових форм і методів організації наукової та виробничої діяльності трудових колективів. Містять методи та форми організації виробництва в усіх підрозділах

підприємства, а також структури управління науковою та виробничою діяльністю підприємства; форми і методи організації праці на підприємстві.

У сучасній економічній ситуації, що характеризується високою конкуренцією, стає популярною концепція інноваційних підприємств. Ці компанії пропонують все більш привабливі продукти, використовуючи багато факторів розвитку.

Загально визнано, що цей розвиток базується на інтелектуальних ресурсах, які стають основою для всіх процесів. Підприємства, які не є інноваційними, мають дедалі менше шансів зберегти свої позиції на ринку. Для підвищення технологічних стандартів і стандартів обслуговування компанії змушені постійно розширювати свої знання. Впровадження інновацій підвищує вартість компанії, і вона стає організацією, що навчається. «Підприємство, що навчається, — це організація, яка полегшує роботу всім своїм працівникам» [6].

В інноваційній компанії існує постійна взаємодія здобуття, розуміння, мислення, спілкування, навчання, вирішення, цінностей і поведінки, які пов'язані знаннями. Знання та вміння ними керувати, безумовно, є головним чинником росту підприємств. Саме завдяки знанням створюються нові цінності, які дозволяють задовольняти зростаючі потреби клієнтів. В організації, заснованій на знаннях, цінується висока кваліфікація і навички співробітників. Важливого значення набуває співпраця з наукою та організаціями, які є джерелами інноваційних ідей [3].

В умовах глобалізації економіки, яка характеризується мінливістю та непередбачуваністю, одним із найважливіших факторів, що ведуть до розвитку підприємств, є здатність здобувати та обробляти знання та інформацію. Інновації та передові технології є основою розвитку як найбільших економік світу, так і окремих підприємств, що розвиваються. Виникає необхідність уміло здобувати та опрацьовувати знання та інформацію. Саме здатність трансформувати знання в нові продукти, послуги, технології, маркетингові методи та організаційні рішення має вирішальний вплив на ринковий успіх конкретних підприємств [12].

В сучасному світі бізнес-середовище зіштовхується з низкою глобальних викликів, які постійно змінюють правила гри для підприємств усього світу. Одним із ключових аспектів відповіді на ці виклики є інноваційний менеджмент.

Інноваційність сучасних підприємств з іноземними інвестиціями є однією з сфер інтересів практиків менеджменту, оскільки, по-перше, «інновації є однією з найважливіших нематеріальних цінностей, які формують конкурентоспроможність підприємств з іноземними інвестиціями у глобальній економіці», а по-друге, твердження, що «відсутність впровадження інновацій підприємством з іноземними інвестиціями означає його крах у довгостроковій перспективі» [19].

Інноваційний менеджмент є окремою галуззю в управлінській науці та професійній практиці, яка в глобальному середовищі спрямована на формування й забезпечення умов інноваційного розвитку корпорацій [1].

Інноваційний менеджмент представляє собою аспект стратегічного управління, який реалізується на вищому рівні підприємств з іноземними інвестиціями. Його основною метою є визначення стратегічних напрямків виробничої, науково-технічної та інвестиційної діяльності підприємства. Це передбачає розроблення та впровадження нових технологій та продукції, модернізацію та удосконалення вже існуючої продукції та технологій, а також подальший розвиток виробництва традиційних видів продукції за кордоном тощо [6].

Управління інноваціями в підприємствах з іноземними інвестиціями включає у себе дві складові, або підсистеми: керуючу (суб'єкта управління) та керовану (об'єкта управління). Це визначає взаємодію суб'єкта управління з об'єктами відбувається за допомогою руху інформації. Керуючий вплив охоплює збирання, аналіз та передача необхідної інформації, а також ухвалення відповідних рішень. В інноваційному менеджменті суб'єктом управління корпорацій можуть бути топ-менеджери, просто менеджери, а також професіонали різного рівня відповідають за управління різними аспектами в залежності від об'єкта в інноваційному менеджменті. Об'єктом

управління є інноваційна діяльність, процеси інновацій, новаторські ініціативи та економічні відносини між учасниками ринку інновацій [1, с. 14].

Інновації відіграють важливу роль у процесі формування іміджу підприємства з іноземними інвестиціями, яка, безсумнівно, має стратегічне значення, що полягає в:

- сприяння успіху або провалу компанії,
- формування думки про компанію (її продукти, послуги, спосіб діяльності) серед співробітників, дистриб'юторів, акціонерів, конкурентів і самих клієнтів,
- створення конкретної (емоційної) додаткової вартості,
- надання інформації про успіхи організації,
- формування відповідного ставлення до компанії, яке безпосередньо визначає поведінку людей [7].

Раціональне та ефективне управління інноваціями потребує постійного аналізу інноваційної діяльності корпорацій з метою отримання конкурентної переваги на конкретному ринку в мінливій економіці. Нині в підприємствах з іноземними інвестиціями все більше уваги приділяється організаційним інноваціям у системі управління, у сфері охорони навколишнього середовища та іншим соціальним інноваціям.

Серед міжнародних компаній, які активно впроваджують інноваційний менеджмент та є передовими у сфері інновацій слід виділити [13]:

- Apple, що відома інноваційною спроможністю та розробками таких продуктів, як iPhone, iPad і MacBook. Компанія постійно вдосконалює технології та продукти, щоб відповідати зростаючим вимогам глобального ринку;

- Tesla є лідером у галузі електромобілів завдяки інноваціям у сфері батарейних технологій, автономного водіння та сонячних панелей);

- Amazon.com - впровадження інновації в галузі електронної комерції та хмарних обчислень. Їхні послуги Amazon Prime, Amazon Web Services і

голосовий помічник Alexa відображають їхню здатність адаптуватися до глобальних ринкових викликів;

- SpaceX: Компанія SpaceX і її засновник Ілон Маск революціонізували галузь космічних перевезень за допомогою інноваційних рішень, таких як ракети Falcon і програма Starlink для глобального інтернету;

- Johnson & Johnson, що активно впроваджує інновації в розробку нових лікарських засобів та медичного обладнання, що допомагає вирішувати глобальні проблеми зі здоров'ям.

Інновації в підприємствах з іноземними інвестиціями залежать від багатьох факторів, насамперед від проінноваційного підходу підприємства з іноземними інвестиціями.

Висновки до розділу 1

Інновація – це впровадження нового або значно вдосконаленого продукту (продукту або послуги) або процесу, нового маркетингового методу або нового організаційного методу в бізнес-практиці, організації робочого місця або відносинах з навколишнім середовищем.

Інновації мають специфічний вплив на розвиток підприємств та можуть стати невід'ємною діяльністю, що підтримує життя нових організацій, економік і суспільств. Справедливо вважається, що інновації повинні стати головною творчою силою кожної компанії, назавжди впровадженою в її систему управління та культуру.

Інноваційний менеджмент - це комплексна діяльність, спрямована на розробку сучасних технічних рішень. У системі управління інноваціями слід враховувати різні аспекти, такі як фінанси, суспільство, право, навколишнє середовище тощо. Інноваційна діяльність – це діяльність, пов'язана з підготовкою та запуском у виробництво нових або вдосконалених матеріалів, виробів, пристроїв, послуг, процесів або методів, призначених для виведення на ринок або для іншого практичного використання.

У контексті глобальних викликів інноваційний менеджмент в підприємствах з іноземними інвестиціями набуває особливого значення. Сучасна економічна ситуація вимагає від компаній бути гнучкими, пристосовуватися до змін та швидко реагувати на нові виклики. Глобальні виклики, такі як зміна клімату, демографічні тенденції, військові та торговельні конфлікти, інноваційні прориви та інші можуть стати суттєвими перешкодами або новими можливостями для діяльності підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЖУ»

В Україні ТОВ «Кромберг енд Шуберт» має понад 15-річну історію успіху, починаючи з 2006 року підприємство діє в Луцьку, де нині працює більше 5 тисяч людей, в 2015 році підприємство відкрилось в Житомирі, де на початок 2023 року вже створено понад 4 тисяч робочих місць. ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» - підприємство з 100% іноземними інвестиціями, яке належить до числа великих платників податків і роботодавців України, саме Житомирського району та області.

Власником Товариства є компанія Кромберг енд Шуберт Холдінг Гмбх, зареєстрована у м. Оберпуллендорф, Унгаргассе, 111, Австрія, індекс 7350, яка володіє 100% статутного фонду Товариства. Потужності підприємства знаходяться за адресою: 12402, Житомирська область, Житомирський район, село Оліївка, вул. Садова, буд. 4.

Організаційна структура ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» включає топ менеджмент, фахові відділи, центри клієнтів. Опис функцій основних відділів підприємства наведений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Функції основних відділів ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»

Назва відділу	Функції
1	2
Фінансовий відділ	Ведення бухгалтерського обліку відповідно до НП(С)БО, а також інших нормативно-правових актів щодо ведення бухгалтерського обліку,
Відділ з управління персоналом	Підбір персоналу, медичне страхування, навчання персоналу, облік робочого часу, нарахування заробітної плати, кадрове діловодство
Відділ виробництва	Виробництво продукції (кабельних мереж) згідно замовлень клієнтів
Відділ постачання	Придбання матеріалів для потреб підприємства на основі замовлень від відділів
Відділ ІТ	Забезпечення підприємства програмним забезпеченням, надання ІТ підтримки для безперебійної роботи виробництва

Продовження таблиці 2.1

1	2
Відділ з охорони праці	Організація безпечної праці працівників, забезпечення працівників спецодягом, слідкування за дотриманням вимог з охорони праці та захисту навколишнього природного середовища
Відділ якості	Слідкування за дотриманням міжнародних вимог якості продукції. Перевірка якості готової продукції
Технічний відділ	Хронометраж робочого часу на кожне робоче місце на виробництві, вирішення технічних проблем, оновлення технічних версій виробництва
Відділ логістики	Забезпечення підприємства сировиною, забезпечення виробництва матеріалами та відправка готової продукції
Відділ підтримки	Забезпечення безперебійної роботи обладнання, надання підтримки для вирішення технічних проблем

Джерело: побудовано за даними [25].

Головними відділами ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» є: відділ виробництва, відділ з охорони праці, відділ з управління персоналом, відділ ІТ, відділ логістики, відділ підтримки, відділ постачання, відділ якості, технічний відділ, фінансовий відділ.

В табл. 2.2 наведена динаміка структури майна підприємства.

Таблиця 2.2

**Динаміка структури активів ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»
(станом на 31.12)**

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	+, -	%
I. Необоротні активи	626222	74,8	735232	74,9	588636	59,5	-37586	94,0
II. Оборотні активи	210873	25,2	246271	25,1	400372	40,5	189499	189,9
Баланс	837095	100,0	981503	100,0	989008	100,0	151913	118,1

Джерело: розраховано на основі даних [33].

З даних табл. 2.2 можна зробити висновок, що на кінець 2022 року вартість майна ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» становила 989008 тис грн, тобто за звітний період відбулося його підвищення на 151913 тис грн або 18,1 % за рахунок зміни основних і оборотних активів. На кінець 2022 року у загальній вартості майна, яке перебувало в розпорядженні підприємства 588636 тис грн або 59,5 % від всіх активів становили необоротні активи, вартість яких зменшилися за період дослідження на 37586 тис грн або на 6,0 %, в загальній вартості активів їх питома вага зменшилась

на 15,3 %. Оборотні активи на кінець 2022 року становили 400372 тис грн, тобто їх вартість збільшилась на 189499 тис грн або на 89,9 %, в структурі активів підприємства їх частка збільшилась на 15,3 %.

В табл. 2.3 дослідимо структуру джерел формування майна підприємства.

Таблиця 2.3

**Динаміка структури пасивів ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»
(станом на 31.12)**

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	+, -	%
I. Власний капітал	319307	38,1	390069	39,7	411925	41,7	92618	129,0
II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення	286602	34,2	337558	34,4	284386	28,8	-2216	99,2
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	231186	27,6	253876	25,9	292697	29,6	61511	126,6
Баланс	837095	100,0	981503	100,0	989008	100,0	151913	118,1

Джерело: розраховано на основі даних [33].

Дані табл. 2.3 свідчать, що на кінець 2022 року у загальній вартості джерел формування майна, що перебуває в розпорядженні ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» 411925 тис грн або 41,7 % становить власний капітал підприємства, який збільшився за період дослідження на 92618 тис грн або на 29,0 %, в загальній вартості пасивів його питома вага зросла на 3,6 %. Величина довгострокових зобов'язань і забезпечення підприємства в 2022 році становила 284386 тис грн або 28,8 % від валюти балансу, що менше порівняно з 2020 роком на 2216 тис грн, в загальній вартості пасивів товариства їх питома вага зменшилась на 5,4 %. Поточні зобов'язання в 2022 році становили 292697 тис грн або 29,6 % від валюти балансу, що менше порівняно з 2020 роком на 61511 тис грн або на 26,6 %, в структурі пасивів питома вага поточних зобов'язань і забезпечень підприємства збільшилась на 1,9 %.

Динаміка складу і структури операційних витрат на виробництво продукції наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Склад і структура операційних витрат в ТОВ «Кромберг енд Шуберт
Україна ЖУ»**

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	+, -	%	п. с.
Матеріальні витрати	41998	4,4	57381	4,3	59661	4,7	17663	142,1	0,4
Витрати на оплату праці	476495	49,8	726706	54,7	680479	54,1	203984	142,8	4,3
Відрахування на соціальні заходи	107167	11,2	156709	11,8	148261	11,8	41094	138,3	0,6
Амортизація	119381	12,5	174025	13,1	175854	14,0	56473	147,3	1,5
Інші операційні витрати	212715	22,2	213498	16,1	193689	15,4	-19026	91,1	-6,8
Разом	957756	100,0	1328319	100,0	1257944	100,0	300188	131,3	0,0

Джерело: розраховано на основі даних [33].

Дані табл. 2.4 свідчать, що величина операційних витрат ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» за період дослідження збільшилась на 300188 тис грн або на 31,3 %. В структурі операційних затрат у 2022 році питома вага матеріальних витрат становила 4,7 %. Найбільшу питому вагу в складі операційних витрат мають витрати на оплату праці, величина яких у 2022 році становила 680479 тис грн або 54,1 %, що більше порівняно з 2020 роком на 203984 тис грн або на 42,8 %.

Проаналізуємо динаміку і структуру доходів ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка і структура доходів ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції	1014715	96,8	1419746	98,3	1371334	95,9	356619	135,1
Інші операційні доходи	34024	3,2	24760	1,7	19452	1,3	-14572	57,2
Інші доходи	-	-	-	-	38895	2,7	38895	-
Всього доходів	1048739	100,0	1444506	100,0	1429681	100,0	380942	136,3

Джерело: розраховано на основі даних [33].

Дані табл. 2.5 свідчать, що доходи підприємства підвищилися на 380942 тис грн або на 36,3 %. В структурі доходів підприємства займають

доходи від реалізації продукції, зокрема у 2020 році – 96,8 %, у 2021 році – 98,3 %, у 2022 році – 95,9 %.

Динаміка і структура витрат ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка і структура витрат ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	+, -	%
Собівартість реалізованої продукції	864158	77,7	1206446	86,5	1118284	81,7	254126	129,4
Адміністративні витрати	75498	6,8	95915	6,9	109632	8,0	34134	145,2
Витрати на збут	1945	0,2	4247	0,3	2980	0,2	1035	153,2
Інші операційні витрати	29367	2,6	27301	2,0	36792	2,7	7425	125,3
Фінансові витрати	28369	2,6	39072	2,8	32809	2,4	4440	115,7
Інші витрати	105972	9,5	1416	0,1	60006	4,4	-45966	56,6
Податок на прибуток	6624	0,6	20796	1,5	8427	0,6	1803	127,2
Всього витрат	1111933	100,0	1395193	100,0	1368930	100,0	256997	123,1

Джерело: розраховано на основі даних [33].

Дані табл. 2.6 свідчать, що витрати підприємства збільшилися на 256997 тис грн або на 23,1 %, їх величина у 2022 році становила 1368930 тис грн. В структурі витрат ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» найбільшу питому вагу становить собівартість реалізованої продукції, а саме: у 2020 році – 77,7 %, у 2021 році – 86,5 %, у 2022 році – 81,7 %,

Проаналізуємо формування фінансового результату ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» (табл. 2.7). ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» у 2020 році було збитковим, зокрема збиток становив 63194 тис грн, у 2021 та 2022 роках було прибутковим, зокрема у 2021 році величина чистого прибутку підприємства становила 49313 тис грн, у 2022 році відповідно 60751 тис грн. Операційна діяльність компанії була прибутковою за період дослідження.

Таблиця 2.7

**Формування фінансового результату ТОВ «Кромберг енд Шуберт
Україна ЖУ», тис грн**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				(+, -)	%
Чистий дохід від реалізації продукції	1014715	1419746	1371334	356619	135,1
Собівартість реалізованої продукції	864158	1206446	1118284	254126	129,4
Валовий прибуток	150557	213300	253050	102493	168,1
Інші операційні доходи	34024	24760	19452	-14572	57,2
Адміністративні витрати	75498	95915	109632	34134	145,2
Витрати на збут	1945	4247	2980	1035	153,2
Інші операційні витрати	29367	27301	36792	7425	125,3
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	77771	110597	123098	45327	158,3
Інші доходи	-	-	38895	38895	-
Фінансові витрати	28369	39072	32809	4440	115,7
Інші витрати	105972	1416	60006	-45966	56,6
Фінансовий результат до оподатк.: прибуток (+), збиток (-)	-56570	70109	69178	125748	-
Витрати з податку на прибуток	6624	20796	8427	1803	127,2
Чистий фінансовий результат: прибуток (+), збиток (-)	-63194	49313	60751	123945	-

Джерело: розраховано на основі даних [33].

Розраховані показники рентабельності представимо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Рентабельність діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. +, - до 2020 р.
Рентабельність підприємства, %	-6,5	6,6	1,7	8,2
Валова рентабельність, %	17,4	17,7	22,6	5,2
Рентабельність виручки від реалізації продукції, %	14,8	15,0	18,5	3,6
Чиста рентабельність реалізації продукції, %	17,4	17,7	22,6	5,2
Рентабельність оборотних активів, %	-27,8	21,6	18,8	46,6
Рентабельність активів, %	-7,4	9,7	2,2	9,7
Рентабельність власного капіталу, %	-18,0	24,9	5,5	23,5
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,852	0,850	0,815	-0,036
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,174	1,177	1,226	0,052
Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	0,074	0,068	0,080	0,006
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	13,440	14,802	12,509	-0,932

Джерело: розраховано на основі даних [33].

Дані табл. 2.7 свідчать, що рентабельність ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» становила у 2020 р. – -6,5 %, у 2021 р. – 6,6 %, у 2022 р. – 1,7 %. За період дослідження рентабельність підприємства зросла на 8,2 %.

Загальна кількість працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» станом на 31.12.2022 р. – 4278 осіб: чоловіків – 1618 осіб (37,8 %), жінок – 2661 осіб (62,2 %).

Компанія ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» приділяє досить багато уваги питанню інноваційного навчання персоналу всіх категорій. Кожен новий член команди, незалежно від рівня посади на яку він приймається, зобов'язаний пройти повний курс базового навчання:

- отримує практичні навички виготовлення продукції під наглядом досвідченого тренера або ж наставника;

- правилами виготовлення кабельної мережі;

- правилами внутрішнього трудового розпорядку та нормами поведінки;

- структурою підприємства та основними цінностями.

З метою підвищення конкурентоспроможності та рівня мотивації працівників на вищих посадах на базі ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» організовують та проводяться різні інноваційні тренінги, а саме:

- емоційний інтелект;

- тренінг по лідерству та розвитку ораторських навичок;

- мотиваційний менеджмент;

- ефективна комунікація.

До фінансової мотиваційної політики ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» відноситься:

- довіз працівників на роботу та з роботи за рахунок підприємства;

- медичне страхування окремих категорій персоналу;

- надання знижки на харчування;

- перегляд та постійне підвищення заробітної плати;

- мотиваційна виплата за вивчення іноземної мови;

- мотиваційна виплата за кваліфікаційний рівень;

- мотиваційна виплата за раціоналізаторські пропозиції;

- мотиваційна виплата працівник року.

Нефінансова мотиваційна політика ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» включає в себе: активне залучення працівників до участі в різних спортивних заходах; випуск корпоративного журналу та сайту підприємства, де кожен працівник може ознайомитися з актуальними новинами підприємства; коуч-сесії: індивідуальні та внутрішні; організація і оплата екскурсійних турів до різних міст України; проведення різних тематичних заходів; сприяння залученню дітей працівників до різних секцій.

Працюючи з світовими автобрендами, ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» забезпечує якість продукції згідно найвищих світових стандартів.

Інноваційний підхід до управління якістю в ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ», забезпечує якість електричних систем для автомобілів, базується на послідовному та прогнозованому управлінні якістю в усіх відповідних виробничих і бізнес-процесах. Постачальники беруть активну участь від створення зразків до завершення проекту. Угоди про гарантію якості гарантують постійну якість продукції підприємства, відхилення в якості постачання та надійності негайно відслідковуються та вирішуються.

Ключовим завданням ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» постачати всім основним автовиробникам асортимент різноманітних електричних систем для автомобілів, а також для мотоциклів і легкових автомобілів: кабіни, основу, двері, двигуни, системи кондиціонування повітря аудіосистеми, кабелі акумулятора, комунікаційні джгути та формовані модулі кабельних джгутів. Це також включає інтеграцію низки компонентів у загальну систему.

Використовуючи новітні технології та програмні засоби, ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» моделює в реальних умовах застосування електричних систем під час розробки, які відповідають індивідуальним вимогам замовника. Кожен новий продукт проходить типові випробування та випробування на старіння, а також перевіряється та сертифікується на придатність відповідно до специфікацій у довгострокових

дослідженнях, проведених випробувальною лабораторією ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ». Вся інформація з моделювання перевіряється прототипом.

Пріоритетним завданням для підприємства з початком війни стало зберегти робочі місця, забезпечити безпечні умови роботи власного персоналу для досягнення поставлених цілей. Діяльність ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» починаючи з березня 2022 року стикається з різними викликами: зростання індексу цін виробників та значні логістичні проблеми з постачанням матеріалів (за винятком основної сировини); пошкодження енергетичних потужностей в Україні (зокрема в Житомирській області), що призвело до додаткових витрат підприємства по залученню альтернативних засобів живлення; тощо. У зв'язку з цим актуальною для підприємства є інноваційна стратегія адаптації.

В умовах військових дій інноваційна стратегія адаптації стала суттєвою конкурентною перевагою та головною рисою бізнесу ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ». Інноваційна стратегія адаптації передбачає постійний моніторинг та аналіз подій, що дає можливість керівництву ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» бути готовим до будь-яких ситуацій та вчасно провести коригування існуючої стратегії розвитку. На рівні власників компаній та топ-менеджменту інноваційна стратегія адаптації полягає, в першу чергу, в швидкому, але підпорядкованому стратегічному баченні, переспрямуванні ресурсів.

Висновки до розділу 2

В Україні ТОВ «Кромберг енд Шуберт» має понад 15-річну історію успіху, починаючи з 2006 року підприємство діє в Луцьку, в 2015 році підприємство відкрилось в Житомирі, де на початок 2023 року вже створено понад 4 тисяч робочих місць.

Основними відділами ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» є: відділ виробництва, відділ з охорони праці, відділ з управління персоналом,

відділ ІТ, відділ логістики, відділ підтримки, відділ постачання, відділ якості, технічний відділ, фінансовий відділ.

Рентабельність ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» становила в 2020 р. – -6,5 % (отримано збитку 63194 тис грн), в 2021 р. – 6,6 % (отримано прибутку 49313 тис грн), в 2022 р. – 1,7 % (отримано прибутку 60751 тис грн). За період дослідження рентабельність підприємства зросла на 8,2 %.

Компанія ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» приділяє багато уваги питанню інноваційного навчання персоналу всіх категорій. Інноваційний підхід до управління якістю в ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ», забезпечує якість електричних систем для автомобілів, базується на послідовному та прогнозованому управлінні якістю в усіх відповідних виробничих і бізнес-процесах.

Інноваційна стратегія адаптації передбачає постійний моніторинг та аналіз подій, що дає можливість керівництву ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» бути готовим до будь-яких ситуацій та вчасно провести коригування існуючої стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Досягнення максимальної вигоди від присутності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» та інших іноземних компаній в Україні, можливе при створенні відповідного сприятливого економічного середовища яке залучає як внутрішні, так і зовнішні інвестиції, стимулює інновації та підвищення кваліфікації, а також сприяє створенню конкурентоспроможного корпоративного клімату.

Фактори, які перешкоджають повному використанню прямих іноземних інвестицій в Україні, включають: стан технологічного прогресу місцевих підприємств, складність забезпечення організації зовнішньої торгівлі, слабку конкуренцію та недостатнє регулювання ринку. Розвиток рівня технологічних, освітніх та інфраструктурних досягнень в Україні, загалом сприятиме кращій присутності іноземних компаній на ринках, Житомирська область зможе отримати пряму вигоду, серед іншого, використовуючи іноземні інвестиції ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» для доповнення своїх обмежених фінансових ресурсів.

Послаблюючи фінансові обмеження, прямі іноземні інвестиції дозволяють країнам досягати вищих темпів зростання, що, як правило, обумовлено швидшим валовим зростанням основного капіталу. Кінцевий економічний ефект прямих іноземних інвестицій в економіку при незначному використанні інших джерел фінансування залежить головним чином від політики, яку проводить влада даної країни.

Особлива роль у післявоєнній відбудові вітчизняної економіки належатиме активізації інвестиційних процесів. Іноземні інвестиції в післявоєнній відбудові України повинні використовуватися для інвестування в стійкі компанії та інфраструктуру.

Важливо активно розвивати партнерства з міжнародними організаціями

та укласти угоди про захист інвестицій, що підсилює віру іноземних інвесторів в стійкість та перспективність вкладень в країну. Залучення іноземних інвестицій у національну економіку є ключовим завданням для стимулювання розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Для цього необхідно використовувати різноманітні стратегії та інструменти (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Методи залучення іноземних інвестицій

Джерело: побудовано автором на основі [30].

Компанії з іноземними інвестиціями є визначальними суб'єктами у процесі залучення іноземного капіталу, впливаючи на економічний розвиток та конкурентоспроможність країни.

Незважаючи на те, що іноземні інвестиції можуть значно сприяти зростанню людського капіталу, передачі передових технологій, реструктуризації підприємств і посиленню конкуренції, влада країни, куди здійснюються інвестиції, відповідає за підвищення рівня освіти, інвестування в інфраструктуру та покращення функціонування підприємницького сектору. ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ», що працюють в Україні, може лише доповнювати вищезазначену діяльність, іноземні чи міжнародні агентства можуть підтримувати їх, наприклад, шляхом діяльності з розбудови потенціалу. Однак отримання вигоди від прямих іноземних інвестицій ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» залежить насамперед від впровадження належної політики національними органами влади в належний час.

На ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» впливає три великих групи факторів: очікувана прибутковість окремих проєктів, легкість, з якою діяльність компанії в Україні змогла бути інтегрована в глобальну стратегію інвестора, і загальна якість сприятливого інвестиційного середовища країни інвестування. Важливі фактори, які можуть обмежити очікувану прибутковість (наприклад, розмір місцевих ринків і географічне розташування), значною мірою знаходяться поза контролем осіб, які приймають рішення. Пріоритетними для ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» стали інфраструктура України, її інтеграція у світові торговельні системи та наявність відповідних національних компетенцій.

Інноваційний менеджмент діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» є відносно самостійним комплексом цілеспрямованих дій, які містять планування та регулювання, а також контроль стратегічних змін як і кількісного так і якісного характеру.

Для успішного інноваційного менеджменту ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» слід розвивати інноваційну культуру, створювати сприятливе середовище для співпраці та стимулювання інновацій, інвестувати в дослідження і розробки, та знаходити нові шляхи співпраці на міжнародному рівні. Здатність адаптуватися до глобальних викликів і використовувати їх у свою користь може допомогти ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» залишатися конкурентоздатними та досягати успіху в умовах зростаючої невизначеності і складності світового ринку.

Постійне впровадження інновацій у всіх сферах діяльності дозволяє ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» досягти багатьох стратегічних переваг, що дозволяє не тільки створювати, але й ефективно підтримувати конкурентні переваги на ринку.

Як напрямок інноваційного підходу до організації праці пропонуємо персоналу ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» наполегливо дотримуватися 15 принципів стратегії ефективного управління:

- інноваційний підхід – постійний пошук нових рішень;
- успішне функціонування в різних культурних регіонах;

- глобальність та мобільність;
- пошук гнучких, прагматичних рішень та їх швидка реалізація;
- чесне і відкрите виправлення помилок, без жодних виправдань;
- створена через відкрите спілкування та свободу дій атмосфера довіри;
- активний зворотній зв'язок – надання працівникам відгуків про досягнення цілей;
- диверсифікація бізнесу;
- кадри вирішують;
- розробка чітких, амбітних, але реалістичних цілей – керівництво через чіткі цілі;
- розвиток міжфункціональної співпраці на всіх рівнях – міжфункціональне співробітництво в командах;
- фокус на замовника – зосередження на потребах клієнта;
- підприємницьке мислення – вимога підприємницької та особистої відповідальності від керівництва та персоналу;
- розвиток співробітників – програми розвитку та мотивації співробітників;
- послідовність діяльності – підтримка співробітників у складних ситуаціях та покарання за неправомірні дії тощо.

Постійний аналіз бізнес-процесів дає можливість ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» не боятись експериментувати і шукати нові напрямки для розвитку своєї справи. Війна в Україні змусила ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» здійснювати пошук того, що зможе приносити дохід, адже це дасть змогу збільшити можливість підтримати ЗСУ, працевлаштувати сотні нових працівників та запропонувати належний рівень заробітної плати.

Головними завданнями ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» повинно бути створювання інноваційних підходів, що будуть приваблювати не лише тих потенційних працівників, хто залишився в Україні, а й осіб, що перебувають за кордоном.

ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» потрібно концентрувати увагу на культурі творчості та самодисципліни персоналу, свободі та відповідальності, яка слід будувати на основі ретельно скоординованої та гнучкої роботи в команді.

Продовження застосування інструментів стратегії адаптації – це можливість ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» розвиватися. ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» необхідно використовувати сучасну ситуацію для нових усвідомлень, впровадження нових ідей та здобування нових навичок, які знадобляться підприємству в майбутньому.

Успішність діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» залежить від :

- використання механізмів фінансування комерційних і фінансових інститутів України;
- достовірної інформованості про кон'юнктуру товарних, валютних й фінансових ринків завдяки філіям у різних країнах;
- забезпечення досвіду міжнародного менеджменту ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» щодо їх високої репутації;
- контролювання всіх елементів організаційної структури ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» з метою зростання активів підприємства і диверсифікації її діяльності та ін.

Перевагою для ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» залишається використання комплексної стратегії «Кромберг енд Шуберт», яка формується на базі об'єднаного підходу, спрямованого на досягнення оптимальних результатів для всього комплексу. Основна ідея стратегії полягає в координації виробничої та фінансової діяльності всіх структурних компонентів материнської компанії і закордонних філій, в т.ч. і ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ».

ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» планує в перспективі виготовляти електричні бортові кабельні системи для автомобілів високого класу у всьому світі (Volkswagen, Seat, Skoda, MAN), вже підписано контракт з BMW на два нові проекти, які у 2023 та 2024 роках. Skoda повідомила, що

планує збільшити свої замовлення, починаючи з 2024 року, це забезпечить майбутнє виробництва ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» до 2030 року.

ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» націлене на докладання усіх зусиль спрямованих на підтримку повноцінного функціонування підприємства та реалізацію запланованих проєктів.

Висновки до розділу 3

Для успішного інноваційного менеджменту ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» слід розвивати інноваційну культуру, створювати сприятливе середовище для співпраці та стимулювання інновацій, інвестувати в дослідження і розробки, та знаходити нові шляхи співпраці на міжнародному рівні. Здатність адаптуватися до глобальних викликів і використовувати їх може допомогти ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» залишатися конкурентоздатними та досягати успіху в умовах зростаючої невизначеності і складності світового ринку.

Головними завданнями ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» повинно бути створення інноваційних підходів, що будуть приваблювати не лише тих потенційних працівників, хто залишився в Україні, але й тих, хто перебуває за кордоном. Підприємству необхідно використовувати сучасні виклики для нових усвідомлень, впровадження новаторських ідей та здобуття нових навичок, які будуть корисні підприємстві в майбутньому.

Особлива роль у післявоєнній відбудові економіки належатиме активізації інвестиційних процесів. Іноземні інвестиції в післявоєнній відбудові України повинні використовуватися для інвестування в стійкі компанії, до яких належить ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Запорукою ефективного функціонування підприємств з іноземними інвестиціями є інновації. Ядром є процеси передачі знань і технологій, що мають найсильніший вплив на інновації та конкурентоспроможність підприємства. Глобалізація викликає розвиток технологій, поглинання знань у підприємствах з іноземними інвестиціями сприяє швидкому темпу інновацій. Здатність трансформувати знання в нові продукти, послуги, технології чи організаційні рішення має великий вплив на ринковий успіх підприємства. В даний час економіка змушує підприємства з іноземними інвестиціями створювати інновації, які можуть швидко досягти споживачів у вигляді нових продуктів і послуг. Впровадження інновацій у корпораціях, особливо продуктових і процесних, залежить головним чином від фінансового потенціалу, технологічних навичок і наукових і дослідницьких можливостей, доступних організації.

2. ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» - підприємство з 100% іноземними інвестиціями, яке належить до числа великих платників податків і роботодавців України, а саме Житомирського району та області. ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» у 2022 році отримало 60751 тис грн чистого прибутку. Рентабельність ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» становила у 2020 р. – -6,5 %, у 2021 р. – 6,6 %, у 2022 р. – 1,7 %. За період дослідження рентабельність підприємства зросла на 8,2 %. Компанія ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» забезпечує інноваційне навчання персоналу всіх категорій.

3. Інноваційний підхід до управління якістю в ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ», забезпечує якість електричних систем для автомобілів, базується на послідовному та прогнозованому управлінні якістю в усіх відповідних виробничих і бізнес-процесах. Використовуючи новітні технології та програмні засоби, ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» моделює в реальних умовах застосування електричних систем під час розробки, які відповідають індивідуальним вимогам замовника.

4. Прийнята інноваційна стратегія адаптації стала суттєвою конкурентною перевагою та головною рисою бізнесу ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ». Інноваційна стратегія адаптації передбачає постійний моніторинг та аналіз подій, що дає можливість керівництву ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» бути готовим до будь-яких ситуацій та вчасно провести коригування існуючої стратегії розвитку.

5. Для успішного інноваційного менеджменту ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» слід розвивати інноваційну культуру, створювати сприятливе середовище для співпраці та стимулювання інновацій, інвестувати в дослідження і розробки, та знаходити нові шляхи співпраці на міжнародному рівні. Здатність адаптуватися до глобальних викликів і використовувати їх ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» зможе залишатися конкурентоздатними та досягати успіху в умовах зростаючої невизначеності і складності світового ринку.

6. Головними завданнями ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» повинно бути створення інноваційних підходів, що будуть приваблювати потенційних працівників. Продовження застосування інструментів стратегії адаптації – це можливість ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» розвиватися. Товариству необхідно використовувати сучасну ситуацію для нових усвідомлень, впровадження нових ідей та здобування нових навичок, які знадобляться підприємства в майбутньому.

7. Особлива роль у післявоєнній відбудові вітчизняної економіки належатиме активізації інвестиційних процесів. Іноземні інвестиції в післявоєнній відбудові України повинні використовуватися для інвестування в стійкі компанії, до яких належить ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І.А., Сливка Д.О. Тенденції стану фінансування інноваційної діяльності в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С. 20-23.
2. Бойко Є. Г., Дяченко Ю. В. Інноваційний менеджмент – сучасне антикризове управління. *Управління розвитком складних систем*. 2022. Вип. 52. С. 5-11.
3. Гальків Л. І., Тимчина Ю. А. Інноваційна стратегія конкурентних переваг підприємства: практичний аспект. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2020. № 3(1). С. 41-46.
4. Гречко А. В., Джумаєєва Д. Д. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств в Україні в воєнний та поствоєнний період. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2022. № 22. С. 40-46.
5. Гришко А. М., Мельник А. О. Перспективи розвитку інноваційної діяльності підприємств в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 2(1). С. 178-184.
6. Гудзь О. Є., Глушенкова А. А. Методологічні підходи до формування механізму управління інноваційним потенціалом підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 3. С. 5-12.
7. Даніч В. М., Татар М. С. Система моніторингу соціально-економічної взаємодії суб'єктів господарювання в умовах глобальних викликів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 2. С. 23–35.
8. Дейнека Т. А., Дивнич О. Д., Волкова Н. В., Загребельна І. Л., Чернова О. В. Сучасні глобальні тенденції економіки. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 37–44.
9. Демченко Т. А., Слатвінський М. А., Чирва О. Г. Особливості організації обліку інноваційної діяльності підприємств. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 3(2). С. 128-132.

10. Захарчин Г. М., Панас Я. В. Нові аспекти інноваційного менеджменту в умовах трансформації економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 72(1). С. 95-99.

11. Ільїна О. В., Ільїн В. Ю. Венчурне фінансування в системі управління інноваційними процесами. *Інноваційна економіка*. 2019. № 1-2. С. 206-211.

12. Інноваційна політика: Європейський досвід та рекомендації для України. Київ: Фенікс. 2011. 215 с.

13. Кара Н.І., Зинич Л.В. Особливості інноваційного менеджменту в діяльності міжнародних компаній. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2 (6), 2021. С. 40-46.

14. Климчук М. М., Клочко А. А., Ільїна Т. А. Методологія управління фінансуванням інноваційних проєктів підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 5. С. 98-104.

15. Кравчук І. І., Лавриненко С. О., Бездітко О. Є. Менеджмент інноваційного підприємництва: стратегічний розвиток бізнес-процесів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6. С. 134-140.

16. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Лавриненко С. О. Інноваційні механізми управлінських рішень у формуванні професійного комунікативного середовища менеджменту організації. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 27. С. 54-57.

17. Лаврухіна К. О. Інноваційна діяльність будівельних підприємств як фактор сталого розвитку економіки. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 2(1). С. 217-221.

18. Левицька С. О., Полюхович М. Д. Джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог: Вид-во НУ«ОА»*. 2017. № 4(32). С. 55-58.

19. Ложачевська О. М., Вдовенко Н. М., Родченко С. С., Ігнатюк В. В. Управління системою адаптивного стратегічного планування інноваційно

орієнтованого конкурентоспроможного підприємства в умовах глобалізації та COVID-19. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1. С. 53-60.

20. Мартинюк О. А. Формалізація типів інноваційної динаміки підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 4. С. 72-75.

21. Міньковська А. В., Молчанов А. С. Теоретичні аспекти інноваційного менеджменту в підвищенні ефективності діяльності аграрного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 295-300.

22. Нежива М., Мисюк В. Глобальні економічні наслідки воєнно-політичної кризи в Україні. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 1. С. 4-12.

23. Омельченко А. І., Ченуша О. С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2022. № 21. С. 52-55.

24. Орлова-Курилова О. В. Особливості реалізації інноваційної підприємницької діяльності. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1(1). С. 37-43.

25. Офіційний сайт ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» URL: <https://kroschu.com.ua/zhytomyr/>.

26. Пальчевич Г. Т. Джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності та механізми їх залучення. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. № 18. Ч. I. С. 23-26.

27. Піляєв І. С. Структурні тренди глобалізації та нові акценти економічної науки. *Фінанси України*. 2021. № 10. С. 13-19.

28. Полінкевич О. М. Джерела фінансування інноваційних процесів на промислових підприємства. *Економічний форум*. 2011. № 3. С. 52-57.

29. Про інноваційну діяльність: Закон України від 16.10.2012 № 460-VI. Редакція від 31.03.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 10.11.2023).

30. Роїк В.І. Особливості HR-менеджменту в транснаціональних компаніях. *Партнерство бізнесу та університетів: міжнародний контекст: матеріали VIII наук.-практ. студ. конф., присвяч. 100-річчю Поліського національного університету*, 24 листоп. 2022 р. / Поліський національний університет, ф-т економіки та менеджменту, каф. міжнародних економічних відносин та європейської інтеграції. Житомир. Поліський нац. університет. 2022. С. 104-107.

31. Сьомченко В. В., Зубачова В. І. Проблеми фінансування інновацій в Україні. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3. С. 127-134.

32. Федулова С. О. Економічна взаємозалежність, глобалізація та безпекова криза в Європі XXI століття. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2022. № 2. С. 97–105.

33. Фінансова звітність ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»
URL: https://clarity-project.info/edr/39544054/finances?current_year=2022 .

34. Фісун Ю. В., Борисенко О. С., Ярмолюк О. Я. Інноваційні підходи проведення маркетингових досліджень сучасних підприємств. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2022. № 2. С. 99-103.

35. Чеботарьов О. О. Формування інноваційних пріоритетів в системі виробничого менеджменту в умовах цифровізації. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_61

ДОДАТКИ