

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування інноваційної стратегії підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу»

(на матеріалах підприємства ТОВ «АББ Лтд», м. Київ)

Студентки 2м курсу, 11 групи,
спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний бізнес»

Мироненко Ірини
Аркадіївни

підпис студента

Науковий керівник,
кандидат економічних
наук, доцент

Лежєп'юкова Вікторія
Геннадіївна

підпис керівника

Гарант освітньої програми
доктор економічних
наук, доцент

Калюжна Наталія
Геннадіївна

підпис керівника

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Мироненко Ірина Аркадіївна «Формування інноваційної стратегії підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу» (на матеріалах підприємства ТОВ «АББ Лтд», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 056 «Міжнародні економічні відносини» спеціалізації «Міжнародний бізнес», Київський національний торговельно-економічний університет. Київ, 2018.

Випускова кваліфікаційна робота присвячена вивченню теоретичних основ та розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності інноваційної стратегії підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаної літератури і додатків.

У вступі обґрунтовується актуальність теми та формулюються задачі подальшого дослідження.

У першому розділі досліджено сутність та розглянуто класифікацію інноваційної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу. Розглянуто процес формування інноваційної стратегії та методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу.

Другий розділ присвячений дослідженню світових тенденцій розвитку інноваційного потенціалу та глобальної конкурентоспроможності, аналізу фінансово – господарської та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «АББ Лтд» та ефективності реалізації інноваційної стратегії ТОВ «АББ Лтд».

У третьому розділі розроблено напрями удосконалення інноваційної політики ТОВ «АББ Лтд» з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства та визначено перспективне стратегічне планування інноваційного розвитку ТОВ «АББ Лтд», спрогнозовано очікувану ефективність запроваджених дій.

Ключові слова: *інновації, інноваційна стратегія, міжнародний бізнес, транснаціональна корпорація, ефективність інноваційної стратегії підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу.*

SUMMARY

Myronenko Iryna Arkadiivna "Formation of the Innovation Strategy of an Enterprise - Subject of International Business" (based on the materials of the company ABB Ltd, Kyiv)

Graduation qualifying paper for master's degree in specialty 056 "International economic relations", specialization "International business", Kyiv National University of Trade and Economics. Kyiv, 2018.

The final qualification work is devoted to the study of theoretical foundations and the development of recommendations for improving the effectiveness of the innovation strategy of the enterprise - the subject of international business.

The work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of used literature and applications.

The introduction substantiates the relevance of the topic and formulates the objectives of further research.

The first chapter explores the essence and considers the classification of the innovation strategy of the enterprise-subject of international business. The process of formation of innovative strategy and methodical approaches to the evaluation of the effectiveness of the implementation of the innovation strategy of the enterprise - the subject of international business is considered.

The second section is devoted to the study of global trends in the development of innovation potential and global competitiveness, analysis of financial, economic and foreign economic activities of ABB Ltd and the effectiveness of the implementation of the innovative strategy of ABB Ltd.

In the third section, the directions of improvement of innovation policy of ABB Ltd Ltd. were developed in order to increase the competitiveness of the company, and the prospective strategic planning of innovation development of ABB Ltd. was determined, and the expected effectiveness of the implemented actions was predicted.

Key words: *innovation, innovation strategy, international business, transnational corporation, efficiency of innovative strategy of enterprise - subject of international business.*

Випускна кваліфікаційна робота містить 111 сторінок, 26 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел з 56 найменувань

В умовах прискорення процесів світової економічної глобалізації та інтелектуалізації виробництва новітні технології стають тією матеріальною основою, яка визначає технічний рівень сучасного виробництва, форми його організації та управління, рівень конкурентоспроможності підприємства. Адаптація підприємств до нових умов ринкової економіки та її активне реформування тісно пов'язані з інноваціями, які є рушійною силою економічного зростання. Стратегічний погляд на інноваційну діяльність підприємства дозволяє вчасно зреагувати на зміни, запустити саме ту технологію, яка надасть значну перевагу та принесе помітне покращення позицій підприємства на ринку. Саме стратегічний підхід до функціонування підприємництва перетворює інновацію в діяльність і суспільний фактор особливої важливості.

Актуальність даної теми полягає в тому, що науково-технічний прогрес дає свої певні продукти, які в основному орієнтовані на потреби споживача та попит ринку, тому, якщо підприємство хоче закріпитися на певному сегменті ринку, йому необхідно не тільки «йти в ногу з часом», але й випереджати конкурентів задля отримання соціально-економічного ефекту. Дана тематика викликає не тільки теоретичний інтерес у сучасних дослідників, але і має практичне значення, в тому числі, і на українських підприємствах.

Метою роботи є огляд існуючих типів інноваційних стратегій та на основі змістовної характеристики даних стратегій обґрунтувати вибір ефективної інноваційної стратегії для підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

З огляду на визначену мету були поставлені та вирішувались наступні завдання:

- ♦ визначити сутність та розглянути класифікацію інноваційної стратегії підприємства;
- ♦ дослідити процес формування інноваційної стратегії підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу;
- ♦ розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу;
- ♦ дослідити світові тенденції розвитку інноваційного потенціалу та глобальної конкурентоспроможності;
- ♦ проаналізувати фінансово – господарську та зовнішню – економічну діяльність ТОВ «АББ Лтд»;
- ♦ зробити аналіз ефективності реалізації інноваційної стратегії ТОВ «АББ Лтд»;
- ♦ знайти шляхи удосконалення інноваційної політики ТОВ «АББ Лтд» з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- ♦ визначити перспективне стратегічне планування інноваційного розвитку ТОВ «АББ Лтд»;
- ♦ спрогнозувати очікувану ефективність запроваджених дій.

Об'єктом дослідження є процес формування інноваційних стратегій підприємств.

Предметом дослідження виступають теоретичні та методичні засади формування інноваційної стратегії, підходи та етапи до розробки, типи та напрями вибору інноваційної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу «АББ Лтд».

У першому розділі досліджено сутність та розглянуто класифікацію інноваційної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу. Розглянуто процес формування інноваційної стратегії та методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу.

Другий розділ присвячений дослідженню світових тенденцій розвитку інноваційного потенціалу та глобальної конкурентоспроможності, аналізу фінансово – господарської та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «АББ Лтд» та ефективності реалізації інноваційної стратегії ТОВ «АББ Лтд».

У третьому розділі розроблено напрями удосконалення інноваційної політики ТОВ «АББ Лтд» з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства та визначено перспективне стратегічне планування інноваційного розвитку ТОВ «АББ Лтд», спрогнозовано очікувану ефективність запроваджених дій.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Теоретико – методичні засади формування інноваційної стратегії підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу.

- 1.1. Сутність та класифікація інноваційної стратегії підприємства.....6
- 1.2. Процес формування інноваційної стратегії підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу.....22
- 1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу.....30

Висновки до розділу 1.....40

РОЗДІЛ 2. Дослідження функціонування інноваційної стратегії ТОВ «АББ Лтд».

- 2.1. Світові тенденції розвитку інноваційного потенціалу та глобальної конкурентоспроможності.....42
- 2.2. Аналіз фінансово – господарської та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «АББ Лтд».....53
- 2.3. Аналіз ефективності реалізації інноваційної стратегії ТОВ «АББ Лтд».....63

Висновки до розділу 2.....71

РОЗДІЛ 3. Удосконалення інноваційної стратегії ТОВ «АББ Лтд».

- 3.1. Удосконалення інноваційної політики ТОВ «АББ Лтд» з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.....73
- 3.2. Перспективне стратегічне планування інноваційного розвитку ТОВ «АББ Лтд».....80
- 3.3. Розрахунок ефективності запроваджених заходів.....89

Висновки

до

розділу

3.....97

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

В умовах прискорення процесів світової економічної глобалізації та інтелектуалізації виробництва новітні технології стають тією матеріальною основою, яка визначає технічний рівень сучасного виробництва, форми його організації та управління, рівень конкурентоспроможності підприємства.

Адаптація підприємств до нових умов ринкової економіки та її активне реформування тісно пов'язані з інноваціями, які є рушійною силою економічного зростання. Стратегічний погляд на інноваційну діяльність підприємства дозволяє вчасно зреагувати на зміни, запустити саме ту технологію, яка надасть значну перевагу та принесе помітне покращення позицій підприємства на ринку. Саме стратегічний підхід до функціонування підприємства перетворює інновацію в діяльність і суспільний фактор особливої важливості.

Актуальність даної теми полягає в тому, що науково-технічний прогрес дає свої певні продукти, які в основному орієнтовані на потреби споживача та попит ринку, тому, якщо підприємство хоче закріпитися на певному сегменті ринку, йому необхідно не тільки «йти в ногу з часом», але й випереджати конкурентів задля отримання соціально-економічного ефекту. Дана тематика викликає не тільки теоретичний інтерес у сучасних дослідників, але і має практичне значення, в тому числі, і на українських підприємствах.

Метою роботи є огляд існуючих типів інноваційних стратегій та на основі змістовної характеристики даних стратегій обґрунтувати вибір ефективної інноваційної стратегії для підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

З огляду на визначену мету були поставлені та вирішувались наступні завдання:

- ♦ визначити сутність та розглянути класифікацію інноваційної стратегії підприємства;
- ♦ дослідити процес формування інноваційної стратегії підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу;

- ♦ розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу;
- ♦ дослідити світові тенденції розвитку інноваційного потенціалу та глобальної конкурентоспроможності;
- ♦ проаналізувати фінансово – господарську та зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «АББ Лтд»;
- ♦ зробити аналіз ефективності реалізації інноваційної стратегії ТОВ «АББ Лтд»;
- ♦ знайти шляхи удосконалення інноваційної політики ТОВ «АББ Лтд» з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства
- ♦ визначити перспективне стратегічне планування інноваційного розвитку ТОВ «АББ Лтд»;
- ♦ спрогнозувати очікувану ефективність запроваджених дій.

Об'єктом дослідження є процес формування інноваційних стратегій підприємств.

Предметом дослідження виступають теоретичні та методичні засади формування інноваційної стратегії, підходи та етапи до розробки, типи та напрями вибору інноваційної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу «АББ Лтд».

Дослідження проблем управління інноваційною стратегією підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу зайняли одне з провідних місць у сучасних працях вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. Проблема вибору, розроблення й реалізації інноваційних стратегій розвитку підприємства займалися І. Ансофф, О. Василенко, А. Гриньов, П. Завлін, С. Ілляшенко, С. Ільєнкова, М. Йохна, Н. Краснокутська, М. Портер, Є. Родіонова, А. Санто, В. Стадник, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, Л. Федулова, К. Фрімен, В. Чубай та ін. Однак дана тематика потребує подальшого теоретичного і практичного обґрунтування, оскільки не достатньо чітко визначено деякі особливості класифікації інноваційних стратегій для вибору найефективнішої з них.

Емпіричною базою дослідження є ТОВ АБВ (Asea Brown Boveri Ltd.) - шведсько-швейцарська компанія, що спеціалізується в області електротехніки,

енергетичного машинобудування та інформаційних технологій. Компанія заснована в 1988 році злиттям шведської компанії ASEA і швейцарської Brown, Boveri & Cie. Компанія ABB забезпечує робочими місцями 150,000 співробітників і має офіси в 100 країнах світу: 9 науково-дослідних центрів; 8000 вчених по всьому світу; 18 000 патентів на винаходи; понад 70 проектів співпраці з університетами світу. Виробничі потужності розташовуються на території Німеччини, Швейцарії, Швеції, Італії, Франції, Росії, Чехії, Португалії, Бразилії, Фінляндії, прибалтійських країн, України, Білорусії і т. д.

У роботі використовуються методи, які сприятимуть більш глибокому дослідженню: системного аналізу і синтезу; узагальнюючий; табличний та графічний.

РОЗДІЛ 1. Теоретико – методичні засади формування інноваційної стратегії підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу

1.1. Сутність та класифікація інноваційних стратегій підприємства

Світові економічні процеси свідчать про необхідність інноваційного розвитку підприємств як головної умови їх функціонування та виходу на світові ринки, тому вибір засобів, методів та інструментів, які дали б можливість збільшити ефективність динаміки розвитку і конкурентоспроможності сучасних підприємств, набуває особливого значення.

Урахувавши попередні дослідження науковців, варто детальніше дослідити структурні елементи інноваційної моделі розвитку бізнесу як основи для отримання підприємством конкурентних переваг у ринковому середовищі функціонування [37].

Необхідність підсилення ролі інновацій як основоположного чинника конкурентоспроможності впливає з таких положень [48]:

- ♦ інновації містять елемент новизни та змін, мають динамічний характер і властивість до розвитку;
- ♦ інновації тісно пов'язані з усіма іншими чинниками, що впливають на конкурентоспроможність продукту, підприємства, регіону та країни;
- ♦ інновації впливають на формування ринкового попиту, який сам по собі є доволі важливим чинником підвищення конкурентоспроможності.

Для визначення основних передумов підвищення конкурентоспроможності підприємства потребує належне обґрунтування дефініції «інновація». Учені переважно трактують «інновацію» залежно від об'єкта свого дослідження (табл. 1.1), що свідчить про багатогранність підходів до його опису, пов'язаного із цілями, предметом, середовищем дослідження й іншими особливостями, які притаманні інноваційній діяльності. Всебічно збагнути зміст інновації можна лише у разі поєднання всіх інтерпретацій.

Таблиця 1.1

Визначення суті інновацій

Об'єкт дослідження	Автор дослідження	Характеристика інновацій
Зміни	Л. Водачек, Ф. Валента, [7, с. 37-38]	Зміни з метою впровадження та використання нових видів споживчих товарів, виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості.
Процес	Б. Санто [29, с. 41], Б. Твіс [32, с. 168], Я. Кук і П. Майерс [2, с. 35], В. Томпсон [37, с. 46]	Суспільний техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій і орієнтується на економічну вигоду (прибуток). Повний процес від ідеї до готового реалізованого на ринку продукту.
Система	Й. Шумпетер [46, с. 147], Н. Лапін	Є цілісною, внутрішньо суперечливою та динамічною системою щодо конструювання нових способів виробництва і нових продуктів.
Цикл	Г.Я. Гольдштейн [9, с.152]	Техніко-економічний цикл, в якому використання результатів сфери досліджень і розробок безпосередньо викликає технічні й економічні зміни, що надають зворотну дію на діяльність цієї сфери.
Результат (ідея, концепція практика, продукт, інтелектуальний товар тощо)	С. Д. Ілленкова, С. Ю. Ягудін, Л. М. Гохберг, Д.В. Соколов Х. Барнет [18, с. 97-98]	Результат інноваційної діяльності, що реалізувався у вигляді нового або удосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або удосконаленого технологічного процесу. Концепція чи ідеї, які повинні отримати поширення, щоб формування ринку було успішним.
Об'єкт	В. Г. Мединський [23, с. 94], С. В. Ільдеменов [14, с. 76]	Об'єкт, який втілений у виробництво в результаті проведеного наукового дослідження чи створеного відкриття, що якісно відрізняється від попереднього аналогу.
Інформація, знання	А.А. Чухно [44, с.8]	Удосконалення виробничих сил, в основі яких лежать інформаційно-інтелектуальні технології, знання.
Економічна необхідність, усвідомлена через потреби ринку	С.В. Онишко [28, с. 57]	Задоволення ринкового попиту й отримання виробником прибутку.
Можливості компанії	Т. Давила [47, с.8]	Здатність компанії створювати нову цінність на перетині бізнесу і технології.
Заходи	Ф. Ніксон [27, с. 114]	Сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, які приводять до виникнення нових і покращених промислових процесів, устаткування.

Сьогодні не має чітко сформованого бачення, наскільки унікальними повинні бути створені технологія, товар, послуга, щоб вони відповідали характеристикам інновації. Відповідно до концепції Й. Шумпетера [46] будь-яка зміна, що приносить дохід, є інновацією.

Отже, інновація – це форма свідомого розвитку сформованих соціально-економічних систем. Інновація – дефініція, що поєднує процес створення та реалізації креативу, отримання та комерціалізації результату, приводить до матеріалізованих змін і є джерелом соціально-економічного, науково-технічного поступу.

Інновація є головним джерелом, або рушієм стійкого розвитку, яку використовують підприємства – суб'єкти міжнародного бізнесу у своїй діяльності за допомогою інноваційної стратегії.

Й досі у наукових колах триває дискусія, що породжує еволюцію поняття «стратегія» та розходження у думках. Стратегію вбачають, як недешево, складне та потенційно потужне знаряддя, завдяки якому сучасна фірма може протистояти мінливим умовам (І. Ансофф) [3, с. 224], комплекс рішень щодо розміщення ресурсів підприємств і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках (П. Дойль) [11, с. 422], всебічний комплексний план для забезпечення здійснення місії організації і досягнення її цілей (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Т. Фатхудінов [40, с. 80], подолання нестачі ресурсів за допомогою творчих важелів (стратегічна архітектура – нова стратегія, план створення компетенцій: знань, досвіду, технологій) (Г. Хамел і К. Прахалад) [4, с. 46].

У сучасній науковій літературі використовуються такі терміни, як «стратегія інноваційного розвитку», «інноваційна стратегія розвитку» або у зальному ракурсі – «інноваційна стратегія». Розглянемо більш детально економічний зміст інноваційної стратегії.

Чимала кількість дослідників розглядають інноваційну стратегію як одну із конкурентних чи функціональних стратегій [5, 10, 21]. Однак враховуючи тези системного підходу до інноваційного розвитку держави, регіону, підприємства потрібно вести мову про інноваційну стратегію як базову стратегію розвитку.

Трактування дефініції «інноваційна стратегія», яке розглядається із різних кутів зору, викликало створення різних підходів та протиріч (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Трактування поняття «інноваційна стратегія»

Ознака	Трактування поняття	Автори
Діяльність	Цілеспрямована діяльність із визначення основних напрямів, вибору пріоритетів майбутнього розвитку, формування вимог до розвитку підприємства і комплексу заходів для досягнення цілей.	К. Янковський, І. Мухарь [50, с. 138].
Сукупність інноваційних рішень	Узгоджена сукупність інноваційних рішень, які мають визначальний вплив на діяльність підприємства та довгострокові і нерідко незворотні наслідки.	Н. Завлін, А. К. Казанцева, Л. Є. Мінделі [16, с. 74]. Д.С. Львов, А.Г. Гранберг, А.П. Егоршин [33, с. 103].
План змін	Спосіб поведінки (комплексний план змін і порядок ухвалення рішень) у постійно змінних умовах зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства, що дає змогу зберегти, зміцнити життєздатність і потенціал підприємства відносно його конкурентів	В. Сергєєв, Е. В. Кіпчарска, Д. К. Подимало [30, с. 92].

Головною ознакою інноваційної стратегії можна назвати поєднання у ній двох напрямів впливу, перший з яких спрямований на міжнародне оточення і сприяє підвищенню конкурентоспроможності країни серед інших гравців на світовому ринку, а другий – на забезпечення внутрішньої оптимізації національної економіки [35, с.152]. Інноваційна стратегія є значно ефективнішим інструментом для ведення конкурентних війн на ринках, ніж традиційні способи, дає змогу на певний проміжок часу послабити рівень конкуренції, мінімізувати вплив сформованих конкурентних сил на діяльність підприємств, національної економіки [49].

Отже, інноваційна стратегія є головною стратегією якісного зростання соціально-економічної системи, визначає загальну мету, цілі, пріоритети та механізми розвитку; взаємодію учасників господарської діяльності у разі реалізації стратегії (для інноваційної стратегії держави).

Інноваційні стратегії через свої особливості є ефективним управлінським інструментом, проте створюють низку проблем в управлінні організацією (табл. 1.3) [45].

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки інноваційної стратегії для підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу [45].

Переваги інноваційної стратегії:	Недоліки інноваційної стратегії:
1. прискорення постійного розвитку організації в умовах ринку; 2. забезпечення переваги в конкуренції на основі лідерства в технології, якості продукції, послуг; 3. визначення позиції на ринку, набір основних товарних ліній; 4. сприяння лідерству в цінах; 5. створення основи для суспільного визнання фірми.	1. підвищення рівня невизначеності кінцевих результатів за строками, витратами, якістю й ефективністю, що потребує розвитку такої специфічної функції, як управління інноваційними ризиками; 2. підвищення інвестиційних ризиків проектів і особливо довгострокових, що потребує пошуку більш ризикових інвесторів; 3. збільшення потоку змін в організації, реалізація будь-якої інноваційної стратегії пов'язана з неминучістю реструктуризації організації, оскільки зміна в системі будь-якого елементу веде до змін стану всіх інших.

На усіх рівнях національної економіки й управління (макро, мезо, мікро) інноваційна стратегія характеризується своєрідністю. На макрорівні – поєднана втіленням новітньої техніки та технології, виникненням нових типів інтелектуальної діяльності, появою здебільшого радикальних, проривних інновацій. На мезо- та мікрорівнях підґрунтям постає консолідація із загальною стратегією суб'єктів господарювання, ступенем їхньої інноваційної активності, здатності чи готовності до інновацій, інноваційного розвитку, змін. Інноваційна стратегія отримує ознаки сукупності дій, які налаштовані на активізацію життєдіяльності та конкурентоспроможності суб'єктів. Формування та її вибір є найголовнішою компонентною циклу стратегічного й інноваційного управління [49].

Інноваційна стратегія – це [49]:

- сполучна ланка між нормативною інноваційною політикою і оперативними інноваційними програмами та проектами;

- засіб управління інноваціями, що визначає, яким чином відбувається розподіл відповідальності;
- план заходів в інноваційній сфері, для забезпечення інноваційного розвитку економічних суб'єктів;
- засіб досягнення конкурентоспроможності, потрібної для забезпечення довгострокового функціонування економічних суб'єктів;
- комплексна система нових дій суб'єкта, які спрямовані у напрямі формування і розвитку конкурентних переваг у нестабільних, змінних умовах;
- система проектів розвитку, розподілених за напрямками інноваційної діяльності суб'єктів, зокрема технологічної, виробничої, ресурсної сфери у перспективі;
- об'єднання фундаментальних напрацювань у сфері стратегічного й інноваційного управління;
- форма системного стратегічного планування інноваційної діяльності, атрибут ефективності та результативності.

Аналіз змісту інноваційної стратегії у науковій літературі дав можливість зробити висновок про недостатність досліджень у сфері використання інноваційної стратегії на усіх рівнях національної економіки й управління у системі стратегічного управління, що необхідне для створення умов безперервних змін, стійкого інноваційного розвитку у перспективі.

У процесі формування інноваційної стратегії потрібно визначити її види. За час дослідження інноваційних стратегій виокремлено чимало видів стратегій, які мають власні ознаки та властивості.

Так, Б. Санто [29] класифікує інноваційні стратегії за рівнями управління:

- інституціональні (на рівні суб'єктів господарювання, підприємств);
- центральні (на рівні країни, народного господарства).

Метою центральної (національної) інноваційної стратегії є створення умов для стійкого економічного зростання, виходу інноваційної продукції на внутрішній і зовнішній ринки, заміщення імпоротної продукції на внутрішньому ринку за рахунок високого технологічного рівня та конкурентоспроможності виробництва [29, с. 37].

Відповідно до цілей розвитку виділяють такі інноваційні стратегії на рівні країни (відповідно до моделі формування, типів інноваційної політики, інноваційного розвитку загалом) [15]: стратегія «нарощення»; стратегія «запозичення»; стратегія «переносу» (табл. 1.4) [49].

Таблиця 1.4

Типологія центральної (національної) інноваційної стратегії [49]

Відповідно до моделі формування, типів інноваційної політики, інноваційного розвитку	- стратегія «нарощення», яка ґрунтується на застосуванні власного інноваційного потенціалу, залученні зарубіжного потенціалу; використання передових наукових результатів, освоєння високих технологій, збільшення реалізації конкурентоспроможної продукції, послуг; активне стимулювання інноваційної діяльності, що дає змогу формувати конкурентні переваги країни-лідера інноваційного розвитку; - стратегія «запозичення»: застосування більш дешевого інноваційного потенціалу країни, залучення зарубіжних інноваційних ресурсів для випуску наукомісткої продукції. Переваги: відновлення замкнутого інноваційного циклу, зростання виробництва товарів і послуг, розвиток науково-технічного й інноваційного, зокрема промислового потенціалу, поєднання державної та приватної форм власності, взаємодіяння з транснаціональними компаніями; - стратегія «переносу»: широкомасштабне застосування зарубіжного інноваційного потенціалу в країні завдяки трансферу технологій, закупівлі патентів і ліцензій на нові технології й освоєнні нових видів продукції, залученню прямих іноземних інвестицій тощо. Недолік: перенесення інновацій із запізненням порівняно з їх першою появою, поглиблення технологічної залежності від розробок країн-лідерів. Переваги: вироблення власного інноваційного (виробничого) потенціалу, відновлення інноваційного процесу і циклу.
Продовження табл. 1.4	
Залежно від виділення у технологічній структурі економіки елементів: ресурси, енергоносії та енергія; інвестиційно привабливі види діяльності; обробні галузі;	- ресурсно-експортна стратегія, що ґрунтується на продажі ресурсів; - експортно-наукоємна стратегія, основою якої є експорт наукоємної продукції на світовий ринок; - ресурсно-інноваційна стратегія, що ґрунтується на підтримці довгих технологічних ланцюжків.

галузі виробництва кінцевої продукції та виробнича інфраструктура	
Залежно від врахування різних аспектів державного управління інноваціями	- межі підтримки науково-технічних сфер та головних напрямів інноваційної діяльності з боку держави; - тенденції підтримки інноваційних процесів; - орієнтація генерації ідей; - спрямованість переміщення технологій.
Залежно від забезпечення та розвитку НІС і РІС	- розроблення платформи, формування та втілення забезпечення розвитку НІС, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності національної економіки; - вироблення платформи, створення та реалізація забезпечення розвитку РІС, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності регіонів і національної економіки загалом.

В. Аньшин і О. Дагаєв [17] у разі виокремлення макроінноваційних стратегій припускають врахування різних аспектів державного управління інноваціями. М. Комков [20] обґрунтував підхід до визначення інноваційно-активних стратегій на макро- та мезорівні, який відштовхується від виділення у технологічній структурі економіки таких елементів: ресурсів, енергоносіїв та енергії; інвестиційних галузей; обробних галузей; галузей виробництва кінцевої продукції та виробничої інфраструктури.

Варто виділити інноваційні стратегії на макрорівні залежно від акценту, який робиться на забезпечення та розвитку національної та регіональних інноваційних стратегій (НІС і РІС): розроблення платформи, формування та втілення забезпечення розвитку НІС, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності національної економіки; вироблення платформи, створення та реалізація забезпечення розвитку РІС, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності регіонів і національної економіки загалом.

На мезорівні також виділяють «піонерну стратегію» (форма розвитку, коли регіон формує напрям поступу у сфері науки і технологій, соціального стандарту споживання), «традиційну стратегію», стратегію «наздоганяльного розвитку» (форма розвитку, за якої освоюються технологічні досягнення та інститути,

поступ відбувається завдяки масштабному залученню технологій і знань) [32, с. 218].

Інноваційні стратегії країн, регіонів мають відмінні між собою риси, зумовлені низкою чинників, ґрунтуючись на своєму інноваційному, науково-технічному та інших потенціалах; видами та напрямом державної, регіональної політики з врахуванням соціально-економічного положення та перспективи розвитку країни, територій; підтримкою передових позицій у сфері виробництва та продажу технологій, продукції з більшості напрямів НТП, збільшення своєї частки на ринку (для розвинутих країн) або прагненням до виходу на ринок високотехнологічної продукції із певною продукцією (для країн, що розвиваються).

Питанням, що пов'язані із типологією інституціональних інноваційних стратегій (мікрорівень), було приділено чимало уваги науковців і виділено значну кількість їх видів, які зазвичай не проводили їх поділ відповідно до певних ознак (табл. 1.5) [49].

Усі розглянуті підходи відбивають різноманітні грані стратегії, не суперечливі між собою, а їхнє комплексне та різнобічне застосування сприяє найповнішому розумінню змісту інноваційної стратегії.

Таблиця 1.5

Види інституціональних інноваційних стратегій (мікрорівень) [49]

[illegible]

Проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Впровадження та адаптації нововведень	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ґрунтується на матриці портфелю продукції	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Базується на матриці портфелю технологій	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Орієнтована на подолання технологічних розривів	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ґрунтується на відкритих інноваціях	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-
Блакитного океану	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-
Інноваційного кластера	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-
Мережі для створення інновації	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-
Імпульсна	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-
Кегельбан	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-
Торнадо	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-
Мейн-стріт	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-
Швидкого впровадження інновацій	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+
Знімання інформації	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+
Співпраці	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+
Повільних змін продукту	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+

Вибір виду інноваційної стратегії залежить від цілей, ресурсів, зовнішнього і внутрішнього середовища тощо. Інноваційну стратегію суб'єктів господарювання зазвичай визначають завдяки таким головним чинникам: технологічний рівень (інноваційний потенціал), рівень унікальності продукції, ринкова позиція організації тощо. На підґрунті цих чинників формують класифікатори інноваційних стратегій для вибору найоптимальнішої альтернативи [42, с. 176].

Синтез типології інноваційних стратегій згідно з критеріями наведено в таблиці 1.6 [49]. Представлені види інноваційних стратегій не виступають в ізоляції, між ними існують зв'язки.

Суб'єкт господарювання, формулюючи і реалізуючи інноваційну стратегію, вказує на основний чинник для її здійснення. Наприклад, беручи до уваги витрати на наукові розробки і дослідження, купівлю ліцензії та навчання працівників, під час управління сферою НДДКР, варто підкреслити взаємодію всіх управлінських ланок для створення оптимального стратегічного портфеля інноваційних проектів, з'єднаних із інноваційною стратегією суб'єкта господарювання, що зорієнтована на довготерміновий період розвитку.

За найважливіші ознаки інноваційної стратегії можна взяти формулювання портфеля інновації скорегованого відповідно до стратегічних цілей інноваційного розвитку суб'єкта, врахування стратегічного простору, пристосування портфеля інноваційних (ліцензії, безперервної освіти) проектів до потреб ринку, інтеграцію функціональних стратегій розвитку, а також постійне партнерство між дослідним, виробничим і функціональним персоналом [49].

Таблиця 1.6
Типологія інституціональних інноваційних стратегій [49]

Критерії класифікації	Види стратегії	Коротка характеристика
Рівень ухвалення управлінських рішень щодо створення і втілення інновацій	Базова	Напрями інноваційної діяльності підприємства загалом
	Ділова	Способи досягнення конкурентних переваг на обраному товарному ринку
	Функціональні	Напрями інноваційної діяльності у різних функціональних сферах діяльності підприємства
	Операційні (виробничі)	Способи і методи управління ключовими операційними ланками підприємства
Напрями інноваційної діяльності суб'єктів господарювання	Зростання	Спрямованість на розвиток найперспективніших сфер інноваційної діяльності
	Стабільність	Підтримка і зосередження на сформованих напрямках інноваційної діяльності
	Скорочення	Застосовується через сформовані зовнішні або внутрішні причини, що призвели підприємство до критичної ситуації
Цілі інноваційного розвитку	Продуктова	Нові продукти, товари
	Процесна	Нові експлуатаційні властивості, процеси, модернізація процесів
	Бізнес-моделі	Нові ланцюжки поставок на ринок, цільові клієнти, організаційні системи

Чинники інноваційного розвитку (діяльності)	НДДКР	Розвиток власної бази НДДКР, співпраця з зовнішніми організаціями, що проводять науково-дослідні роботи
	Купівлі ліцензії	Придбання вітчизняних і зарубіжних ліцензій
	Навчання персоналу	Створення власного інтелектуального потенціалу, навчання, корпоративна культура; скорочення інноваційного циклу
Способи впровадження інновацій	Лідерська (піонерська)	Лідерування на ринку
	Реакції на дії лідера	Лідерування у витратах
Характер поведінки на ринку	Активна	Диверсифікація виробництва, розвиток ринку, активізація поведінки
	Активно-пасивна	Поліпшення стану в умовах перебудови діяльності
	Пасивна	Вживання суб'єкта господарювання
Вирішення екологічних проблем	Зниження витрат	Зниження витрат у виробника і вартості експлуатації у клієнта
	Поліпшення якості	Покращення властивостей, характеристик продукції
	Екологічність	Екологічність продуктів, процесів, упаковки
Розвиток ринку	Освіта клієнтів	Безперервна освіта, постійний контакт з клієнтом, пошук нових клієнтів, зручність у придбанні споживчих товарів, частка продукції „еко»
	Пошук нових ринків	
	Підтримання старих ринків	

Світовий досвід інноваційного розвитку дає змогу виокремити декілька моделей забезпечення новими знаннями та вибір відповідної інноваційної стратегії [43, с. 6]:

1) дифузія інновацій із зовнішніх джерел і вдосконалення їх у національних умовах (модель є переважаючою за умови реалізації стратегії «перенесення»);

2) приплив нових знань через іноземну експансію та конвергенцію з транснаціональними структурами, розвиток зарубіжних філій на території країни, консолідація із закордонним ринком, транснаціоналізація та глобалізація діяльності (модель активно використовується у випадку реалізації стратегії «запозичення»);

3) розвиток інноваційного середовища за рахунок власного потенціалу, інтегрованого з високотехнологічними компаніями, що створює передумови для інтенсифікації загальнонаціонального НТП (модель є переважаючою у разі втілення стратегії «нaroщування»).

Єдиної стратегії для всіх організацій не існує. Кожна компанія навіть однієї галузі особлива, тому і визначення її стратегії також різне, адже залежить від позиції підприємства на ринку, його потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурента, стану економіки, соціального середовища і багатьох інших чинників [22].

Напрями вибору інноваційної стратегії можна, зокрема, представити у вигляді матриці на рис. 1.1 [22].

Ринкова позиція	Слабка	Придбання іншою фірмою	Стратегія «вслід за лідерами»	Технологічне лідерство, інтенсивні НДДКР
	Сприятлива	Рационалізація		Пошук вигідних сфер застосування технологій
	Сильна	Ліквідація бізнесу		Організація «ризикового»
		Слабка	Сприятлива	Сильна
Технологічна позиція				

Рис.1.1. Матриця вибору інноваційної стратегії [22]

Інноваційна стратегія підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу втілюється в його інноваційній діяльності

Інноваційна діяльність – це вид діяльності суб'єктів господарювання, спрямований на появу нових або удосконалених рішень, оформлених в інноваціях [24, с. 179]. Особливість інноваційної діяльності полягає у довгостроковому характері отримання результатів, підвищеному ризику, непередбачуваністю результатів, потенційно високими прибутками. Інноваційна діяльність – відмова від укорінених схем організації, вона не може покладатися ні на одну з форм стандартизації [25, с. 115].

Драйвером у процесі реалізації та втілення інноваційної стратегії в системі стратегічного управління є процес управління інноваційною діяльністю.

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [1]. Цієї ж думки притримуються такі науковці, як Дудар Т. Г., Онишко С. В. [28, с. 41; 15, с. 46]. Інші економісти інноваційну діяльність розглядають з точки зору комплексу різних наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, які приводять до інновацій (П.Н. Завлін, М.Є. Мінделі [16]), як систематичний вид діяльності колективу людей, спрямований на реалізацію у суспільну практику інновацій «під ключ» (В.Г. Колосов [19]), сукупність дій, втілення яких на практиці сприяє появі нових виробів і технологій, вдосконаленню вже існуючих і розвитку всієї системи державної економіки, її методів управління [П. Микитюк [40, с.9]], процес практичної реалізації нововведень (Р.А. Фатхутдінов [39]), інтелектуальну діяльність (Б. Санто [29]), інноваційний процес (Мясникович М.В [26]), складну динамічну систему дії та взаємодії різних методів, факторів та органів управління для створення інновацій (Мединський В.Г. [23, с. 95]).

Узагальнюючи результати досліджень вчених, можна зробити висновки, що інноваційну діяльність розглядають залежно від певних властивостей, компонент, об'єкта та предмета дослідження як результат, процес, систему та зміну.

Отже, інновація – це форма свідомого розвитку сформованих соціально-економічних систем. Інноваційна стратегія це стратегія, націлена на передбачення глобальних змін в економічній ситуації та пошуку масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства. Інноваційними стратегіями можуть бути: інноваційна діяльність організації, що спрямована на одержання нових продуктів, технологій і послуг; застосування нових методів НДДКР, виробництва, маркетингу й управління; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів. У процесі розвитку інноваційної стратегії сформувалося чимало її видів. Б. Санто класифікує інноваційні стратегії за рівнями управління: інституціональні (на рівні суб'єктів господарювання, підприємств) та центральні (на рівні країни, народного господарства). Метою

центральної (національної) інноваційної стратегії є створення умов для стійкого економічного зростання, виходу інноваційної продукції на внутрішній і зовнішній ринки, заміщення імпоротної продукції на внутрішньому ринку за рахунок високого технологічного рівня та конкурентоспроможності виробництва. Відповідно до цілей розвитку виділяють такі інноваційні стратегії на рівні країни (відповідно до моделі формування, типів інноваційної політики, інноваційного розвитку загалом): стратегія «наращення»; стратегія «запозичення»; стратегія «переносу». Питанням, що пов'язані із типологією інституціональних інноваційних стратегій (мікрорівень), було приділено чимало уваги науковців і виділено значну кількість їх видів: базова, ділова, функціональні, операційні (виробничі), зростання, стабільність, скорочення, продуктова, процесна, бізнес-моделі, НДДКР, купівлі ліцензії, навчання персоналу, лідерська (піонерська), реакції на дії лідера, активна, активно-пасивна, пасивна, зниження витрат, поліпшення якості, екологічність, освіта клієнтів, пошук нових ринків, підтримання старих ринків. Інноваційну стратегію суб'єктів господарювання зазвичай визначають завдяки таким головним чинникам: технологічний рівень (інноваційний потенціал), рівень унікальності продукції, ринкова позиція організації тощо. На підґрунті цих чинників формують класифікатори інноваційних стратегій для вибору найоптимальнішої альтернативи. Вибір виду інноваційної стратегії залежить від цілей, ресурсів, зовнішнього і внутрішнього середовища тощо. Інноваційна стратегія підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу втілюється в його інноваційній діяльності. Інноваційна діяльність – це вид діяльності суб'єктів господарювання, спрямований на появу нових або удосконалених рішень, оформлених в інноваціях. Драйвером у процесі реалізації та втілення інноваційної стратегії в системі стратегічного управління є процес управління інноваційною діяльністю. Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг. Для кращого розуміння інноваційної стратегії, розглянемо процес її формування.

1.2. Процес формування інноваційної стратегії підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу

Сьогодні для України питання розвитку інноваційного потенціалу стають все більш популярними. Це обумовлено розумінням позитивної ролі інновацій для виходу країни зі складної економічної ситуації [8].

В умовах економіки знань життєво важливим завданням для підприємств–суб'єктів міжнародного бізнесу є пошук нових шляхів отримання конкурентних переваг, у тому числі на основі детального аналізу сучасних течій та концепцій формування стратегій інноваційного розвитку підприємства, дослідження та опису процесів впровадження інновацій і методів їх генерування всередині підприємств.

На основі аналізу 10-ти концепцій стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства розроблено порівняльну таблицю, за базис порівняння було взято конкурентні переваги, які виділяються як ключові (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Історичні етапи виникнення концепцій формування стратегії інноваційного розвитку [8]

Рік	Автор і назва концепції	Характеристика концепції
1984	Б. Вернерфельт «Ресурсна теорія»	Конкурентна перевага компанії створюється на основі її здатності зібрати і використовувати потрібну комбінацію ресурсів. Стійка конкурентна перевага досягається шляхом постійного розвитку існуючих ресурсів і здатностей і створення нових у відповідь на швидкі зміни ситуації на ринках
1994	П.Сендж «П'ять дисциплін»	Створення ефективної організації, що навчається можливе лише за умови поєднання 5-ти дисциплін: системне мислення, майстерність у вдосконаленні особи, інтелектуальні моделі, загальне бачення та групове навчання
1994	Г. Мінцберг «П'ять П стратегій»	П'ять П стратегій взаємопов'язані, жодне з них не може вважатися єдино вірним. Ці дефініції самостійні, але кожна з них неможлива без решти.

1995	І. Нонака Х. Такеучі «Організація, що навчається»	Основним завданням підприємства є поступова трансформація неформалізованого знання окремих співробітників у загальний масив формалізованих знань підприємства.
1996	Г. Хамел, К. Прахалад «Конкуренція за майбутнє»	Галузеве лідерство і створення конкурентних переваг на ринках майбутнього за рахунок створення компетенцій
1998	Дж. Б. Куїнн «Стратегія змін»	Ефективна формальна стратегія повинна містити в собі основні ланцюги, найбільш істотні елементи обмежувальної політики та послідовність основних дій. Ефективні стратегії розвиваються навколо декількох ключових концепцій і напрямів. Стратегія має справу не тільки з непередбачуваними, але і з невідомими чинниками. В складній організації повинна бути ієрархія взаємопов'язаних і підтримуючих стратегій
2000	Р. Вуд «Стратегічне управління організацій, що адаптуються - FutureStep	Поліпшення можливостей для збору і аналізу інформації; формування більш ясного та стабільного стратегічного спрямування, що приводить до зменшення ризиків; поліпшення адаптивності, підвищення швидкості і гнучкості реагування на зовнішні зміни; оптимізація дизайну організації.
2004	Кім Чан «Стратегія блакитного океану »	Суб'єкт господарювання має створювати свій унікальний товар чи послугу, заповнювати ті ніші, які є пустими, і бути унікальним, неповторним підприємством, що забезпечить йому безперечне виживання та позиціонування в умовах жорсткого конкурентного тиску
2006	С. Д. Ентоні, М. Ейрінг Л. Гібсон «План інноваційної гри»	Запорука успіху – підривні інновації. Щоб регулярно створювати успішні інноваційні продукти, необхідно зрозуміти, які потреби клієнтів поки не задовольняються, і вивчити пропозиції, які виявилися вдалими в минулому
2009	Д. Логан і Х. Фішер - Райт «Мікростратегії»	Мікростратегії складаються в певну систему більш-менш важливих планів. Замість того, щоб заздалегідь планувати всі майбутні кроки, краще розбивати їх на мікростратегії. Це дозволить організації вчитися і коригувати свої дії у процесі досягнення глобальної мети.

У табл. 1.7 представлена хронологічна послідовність виникнення сучасних концепцій формування стратегії інноваційного розвитку за роками.

У багатьох країнах світу, у тому числі в Україні, нині склався тип економіки, у якому знання відіграють вирішальну роль, а виробництво знань є джерелом економічного зростання. Термін «економіка знань» введений у науковий обіг Ф. Махлупом у 1962 р. і на той час був застосований лише до одного з секторів економіки. Зараз цей термін, поряд з термінами «економіка, що базується на знаннях», «інноваційна економіка», «нова економіка», «суспільство знань», «електронна економіка» тощо використовується для визначення нової економіки. Нова економіка – це економіка знань та ідей, де основою створення нових робочих місць і вищого рівня життя населення є інновації, нові технології, інтегровані в продуктах і послугах. Інакше кажучи, сучасні ринкові умови та конкурентне середовище вимагають від підприємств використовувати нові методи управління, у тому числі упроваджувати стратегічне управління, що дозволяє організаціям забезпечувати свій розвиток за рахунок збалансованої взаємодії із зовнішнім середовищем.

В основі розробки інноваційної стратегії лежать такі підходи [8]:

1. Визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, виходячи з цілей і завдань базисних стратегій фірми;
2. Скорочення кількості рівнів в управлінні з метою прискорення процесу «дослідження — виробництво — збут»;
3. Максимальне скорочення строків розроблення інноваційних проектів і впровадження нововведень, використовуючи певні принципи організації роботи: паралельне та інтегральне вирішення інноваційних завдань.

Цілі інноваційного розвитку підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу і завдання, спрямовані на їх реалізацію, визначаються виходячи з підходів до ведення бізнесу. За кордоном в даний час для більшості підприємств все частіше використовуються підходи, орієнтовані не на отримання значного прибутку, а на стабільне надходження грошових коштів, що дає можливість мінімізувати

залежність від кредиторів і мати необхідний обсяг фінансових коштів для підвищення конкурентоспроможності продукції. Такий підхід до ведення бізнесу характерний для країн з розвиненими ринковими відносинами, коли успіх промислового підприємства на ринку визначається наявністю покупців, готових брати участь у розробці і виробництві продукції з тривалим виробничим циклом, фінансуючи всі стадії виробничого циклу. Для цих підприємств розробка стратегії інноваційного розвитку набуває особливого значення, тому що дозволяє підприємству бути на ринку більш впевненим і знайти замовника на ранньому етапі життєвого циклу продукції [31].

Залежно від підходів до формування стратегії інноваційного розвитку науковці виділяють різні його елементи (табл.1.8).

Таблиця 1.8

Елементи системи формування стратегій інноваційного розвитку [8]

Автор	Елементи стратегічного управління
Е. Голдрат	Вхід, вихід та додана вартість.
М. Портер	«Колесо конкурентної стратегії», що містить ключові елементи стратегії.
Г. Мінцберг	План, прийом, патерн дій, позиція та перспектива.
А. Томпсон та А. Стрікланд	Планові конкурентні ініціативи, реакція на зміни зовнішнього середовища, диверсифікація доходної бази і освоєння нових напрямків бізнесу, зміцнення ресурсної бази і конкурентних можливостей, реалізація нових можливостей, захист від загроз, тощо.
К. Мейер	Лідерство і менеджмент, стратегічний напрямок, інноваційний процес, організація і персонал, оцінка результатів, корпоративна культура.
К. Крістенсен	Вчасний початок інвестування в новий бізнес, відповідальність вищого керівництва, залучення команди кваліфікованих експертів, необхідність навчання персоналу.
Р. Каплан та Д. Нортон	Фінансова складова, клієнтська складова, внутрішня складова, складова навчання та розвитку.

Формування інноваційної стратегії розвитку підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу за усіма напрямками діяльності є запорукою розробки практичного механізму трансформації виробничого процесу, який забезпечуватиме повне задоволення підприємницьких потреб, максимальну економію ресурсів, висококваліфіковану й високооплачувану працю, збереження екології навколишнього середовища [6].

На сьогодні немає чітко сформульованого підходу до формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств - суб'єкта міжнародного бізнесу з опрацьованими й обґрунтованими етапами, тому, можна запропонувати вдосконалений алгоритм із чітким розмежуванням етапів «формування – реалізація – моніторинг», основними елементами якого є оцінка рівня інноваційного розвитку підприємств та розробка методичних рекомендацій щодо визначення заходів на етапі формування стратегії інноваційного розвитку підприємства (рис.1.2). Під час розробки плану дій та етапів його реалізації необхідно враховувати динаміку інноваційного розвитку підприємств, вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, а також наявність умов для успішної реалізації стратегії.

Для застосування рішення про формування стратегії інноваційного розвитку потрібна перевірена об'єктивна оцінка рівня, спрямованості, інтенсивності динаміки інноваційного розвитку підприємства, а також його готовності сприйняти інноваційним перетворенням і проведенню інноваційної політики, внаслідок чого зростає роль визначення рівня інноваційного розвитку підприємства, що дає змогу оцінити його поточний стан і розробити врешті-решт методичні та практичні рекомендації щодо розробки заходів на етапі формування стратегії інноваційного розвитку.

Одним із найважливіших етапів повинен стати моніторинг стратегії інноваційного розвитку, оскільки саме цей етап передбачає контроль і оцінку інновацій, прогнозування ефективності інноваційної діяльності підприємства з метою оцінювання доцільності формування стратегії інноваційного розвитку [6].

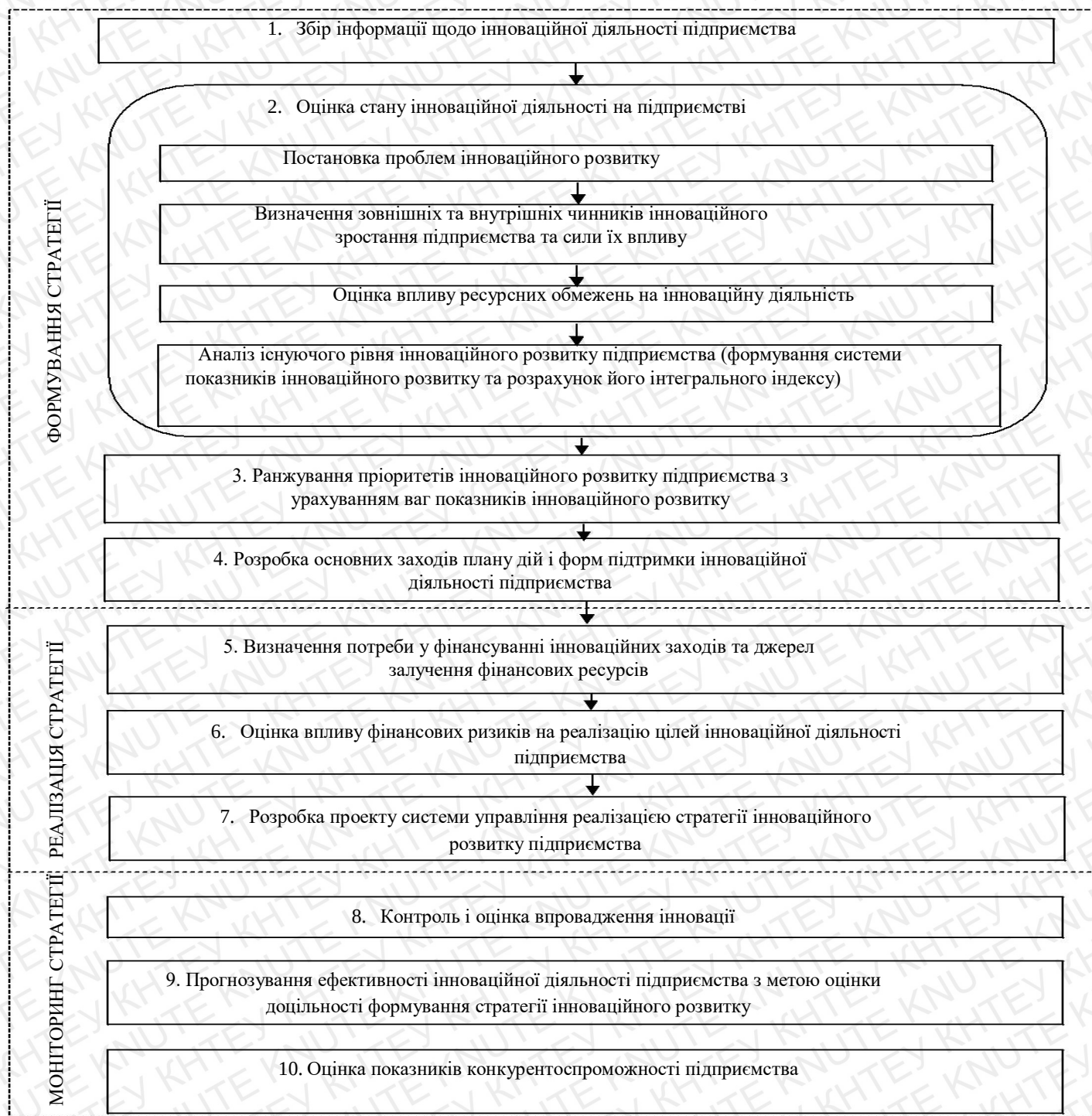


Рис.1.2. Алгоритм формування, реалізації та моніторингу стратегії інноваційного розвитку підприємства [6]

На основі проведеного аналізу розвитку інноваційної діяльності підприємств можна визначити такі основні проблеми [6]:

- недостатню розробленість підходів до достовірної оцінки ефективності реалізації інноваційних стратегій розвитку підприємств;
- недостатній рівень вивченості галузевого інноваційного ринку при виборі конкурентоздатних напрямків інноваційного розвитку підприємства;
- відсутність ефективної системи управління підприємством;
- недостатню розробленість методів прогнозування життєвих циклів інновацій;
- обмеженість власних інвестиційних ресурсів і неефективне фінансове планування при реалізації інноваційних стратегій;
- незабезпеченість отримання максимальної віддачі від конкурентоздатних інновацій в умовах розвитку вітчизняних промислових технологій;
- відсутність комплексної методики оцінки інноваційних ризиків при формуванні інноваційних стратегій;
- брак кваліфікованих кадрів;
- недосконалість законодавчої бази;
- визначення доцільності розробки та впровадження інноваційного продукту;
- непередбачуваність реакції споживачів на нововведення;
- адаптація наявних виробничих потужностей і процесів до нових умов;
- відсутність гнучкості з боку персоналу під час впровадження змін.

Усі інноваційні і інвестиційні проекти передбачають досягнення певної мети, направленої на підвищення ефективності. В той же час аналіз літературних джерел показує, що інструменти, які використовуються, не зовсім підходять для оцінки ефективності інноваційних стратегій через низку обставин, пов'язаних з більшою тривалістю, ризикованістю інноваційних проектів, ніж інвестиційних; новизною, життєвим циклом інновацій, їх конкурентоспроможністю. Крім того, в основі інвестиційного проекту лежать доцільність його здійснення і орієнтація виключно на отримання комерційної, бюджетної та економічної ефективності.

Головний принцип формування стратегії розвитку в зовнішньому середовищі - максимальне використання сильних сторін підприємства, що забезпечують переваги порівняно з конкурентом, на внутрішньому середовищі - максимальне використання внутрішніх резервів організації і послідовне усунення слабких сторін, що є «вузьким місцем» на шляху досягнення цілей [41].

Отже, життєво важливим завданням для підприємств – суб'єктів міжнародного бізнесу є пошук нових шляхів отримання конкурентних переваг на основі детального аналізу сучасних течій та концепцій формування стратегій інноваційного розвитку підприємства. Цілі інноваційного розвитку підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу і завдання, спрямовані на їх реалізацію, визначаються виходячи з підходів до ведення бізнесу. За кордоном в даний час для більшості підприємств все частіше використовуються підходи, орієнтовані не на отримання значного прибутку, а на стабільне надходження грошових коштів. Формування інноваційної стратегії розвитку підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу за усіма напрямками діяльності є запорукою розробки практичного механізму трансформації виробничого процесу, який забезпечуватиме повне задоволення підприємницьких потреб, максимальну економію ресурсів, висококваліфіковану й високооплачувану працю, збереження екології навколишнього середовища. На сьогодні немає чітко сформульованого підходу до формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств - суб'єкта міжнародного бізнесу з опрацьованими й обґрунтованими етапами, тому, можна запропонувати вдосконалений алгоритм із чітким розмежуванням етапів «формування – реалізація – моніторинг», основними елементами якого є оцінка рівня інноваційного розвитку підприємств та розробка методичних рекомендацій щодо визначення заходів на етапі формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. На основі проведеного аналізу розвитку інноваційної діяльності підприємств у роботі представлені основні проблеми формування інноваційних стратегій. Усі інноваційні і інвестиційні проекти передбачають досягнення певної мети, направленої на підвищення ефективності. Тому розглянемо оцінювання ефективності інноваційних стратегій підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу

Умови ринкової економіки обумовлюють потребу підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу виконання функцій щодо визначення збалансованих шляхів самостійного виживання та розвитку, що поставило перед менеджерами завдання опанування засад стратегічного управління на інноваційних засадах. Серед заходів, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу, особливе місце має належати окресленню напрямів оптимального вибору інноваційної стратегії, зумовлюючи виробництво й реалізацію конкурентоспроможної продукції [49].

Однак, незважаючи на великі та продуктивні дослідження у напрямі пошуку оптимального вибору інноваційної стратегії завдяки методам математичної логіки, інформаційного, економіко-математичного, статистичного моделювання, виявлено певні труднощі алгоритмізації програмування дій під час ідентифікації елементів і шляхів оптимізації цього вибору. Ці проблеми зумовлені не лише особливістю природи інноваційної діяльності, а зрештою недоліками, що мають «лінійні ознаки» щодо формалізації у разі формування різного роду моделей.

Дослідження інноваційного розвитку підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу обумовило вироблення послідовності формування його інноваційної стратегії розвитку. Заключним етапом при здійсненні інноваційної діяльності на підприємстві є оцінювання ефективності та планування перспектив інноваційної діяльності.

Ефективність інноваційної діяльності підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу – це ступінь отримання наміченого рівня інноваційного розвитку певної сфери чи суб'єктів господарювання загалом відповідно до встановлених цілей та виявляється у нарощенні інноваційного потенціалу [49].

Інноваційна діяльність підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу здебільшого може охоплювати одночасно певну сукупність напрямів: техніко-технологічні, продуктові, маркетингові, організаційні інновації, інновації у бізнес-моделях, які об'єднані у групи. Дослідження взаємопов'язаних, об'єднаних

інноваційних процесів у межах груп (комплексу інновацій) дає змогу для суб'єктів господарювання зберігати рівновагу у разі розвитку різних сфер інноваційної діяльності, концентрувати увагу на стрімкому поступу одного із головних для суб'єктів господарювання напрямів з метою досягнення ефекту синергії, що утворюється у паралельному русі усього комплексу інновацій. Також це дає можливість врахувати узгодження пріоритетів взаємозамінного та залежного розвитку сфер діяльності за інтенсивністю, глибиною і відносно сформованих умов щодо міжфункціональних взаємодій у межах комплексу інновацій [49].

Оцінювання рівня ефективності інноваційної діяльності підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу запропоновано проводити завдяки розрахунку показників оцінювання рівня ефективності інноваційної діяльності за такими групами: показники витрат на здійснення інноваційної діяльності, показники результатів інноваційної діяльності, показники темпу здійснення інноваційної діяльності.

Це дослідження може проводитись методом експертного опитування, застосування якого потребує розроблення карти показників за кожними групами (із методикою обчислення) та встановлення рангів значущості певних видів показників для визначення рівня ефективності інноваційної діяльності підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу.

Оцінювання рівня ефективності інноваційної діяльності підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу можна проводити відповідно до запропонованої методики й інструментарію (табл. 1.9) [49].

Розрахунок рівня ефективності інноваційної діяльності підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу запропоновано аналізувати відповідно до наявних показників інноваційної діяльності й оцінювати із показниками базового періоду діяльності досліджуваних суб'єктів господарювання або ступенем їхнього відхилення від нормативного (у разі започаткування діяльності) [49].

Перспективи оцінювання рівня обраних показників інтенсивності інноваційної діяльності підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу запропоновано оцінювати експертним методом. Експертами можуть бути керівники, провідні фахівці фінансового, економічного, кадрового,

маркетингового, науково-технічних відділів. Для проведення експертної оцінки варто використовувати метод бальної оцінки від 1 до 10.

Таблиця 1.9

Методичні підходи й інструментарій оцінювання рівня ефективності інноваційної діяльності суб'єктів господарювання [49]

Показники оцінювання рівня ефективності інноваційної діяльності		
Показники витрат на здійснення інноваційної діяльності	Показники результатів інноваційної діяльності	Показники темпу здійснення інноваційної діяльності
Обсяг витрат на НДДКР на 1-цю працівників: $V_{\text{НДДКР}} = \frac{P_{\text{НДДКР}}}{K},$ $P_{\text{НДДКР}}$ - річний обсяг витрат на НДДКР (грн.). K - кількість інженерно-технічних працівників (люд.). $V_{\text{НДДКР}0}$ - показник базового періоду.	К-сть розробок, одержаних у межах НДДКР на 1-цю працівників: $H_P = \frac{K_P}{K},$ K_P - річна кількість розробок (нової технології, продукції), що одержані у межах НДДКР (шт.). K - кількість інженерно-технічних працівників (люд.). H_{P0} - показник базового періоду.	Тривалість розроблення продукції на к-сть річних розробок у межах НДДКР: $PP_{\text{НДДКР}} = \frac{\sum PT_{Pi}}{KP_p},$ PT_{Pi} - тривалість розроблення i-ї інновації в межах НДДКР (дн.). KP_p - кількість розробок (нових продуктів, технологій), отриманих за рік в межах НДДКР (шт.). $PP_{\text{НДДКР}0}$ - показник базового періоду.
Обсяг витрат на впровадження продукції на 1-цю персоналу: $V_{\text{ВП}} = \frac{P_{\text{ВП}}}{K_{\text{П}}},$ $P_{\text{ВП}}$ - річний обсяг витрат на впровадження інновацій (плюс витрати на придбання нових продуктів і технологій) (грн.). $K_{\text{П}}$ - кількість промислово-виробничого персоналу (люд.). $V_{\text{ВП}0}$ - показник базового періоду.	К-сть робочих місць з впровадженою інновацією на загальну к-сть робочих місць: $H_{\text{ВП}} = \frac{\sum K_{\text{ВП}i}}{K_M},$ $K_{\text{ВП}i}$ - кількість робочих місць, де впроваджена i-та інновація за рік (шт.). K_M - загальна кількість робочих місць (люд.). $H_{\text{ВП}0}$ - показник базового періоду.	Тривалість втілення продукції на річну к-сть впроваджених інновацій: $PP_{\text{ВП}} = \frac{\sum PT_{\text{ВП}i}}{KP_{\text{ВП}}},$ $PT_{\text{ВП}i}$ - тривалість втілення i-ї інновації (дн.). $KP_{\text{ВП}}$ - кількість інновацій впроваджених впродовж року (шт.). $PP_{\text{ВП}0}$ - показник базового періоду.

Обсяг витрат на 1-цю персоналу: $B_{BPI} = \frac{P_{BPI}}{K_{\Pi}},$ P_{BPI} - річний обсяг витрат на виробництво інновацій (грн.). K_{Π} - кількість промислово-виробничого персоналу (люд.). B_{BPI_0} - показник базового періоду.	Кількість випущеної продукції на 1-цю персоналу: $H_{BPI} = \frac{\sum K_{BPI_i}}{K_{\Pi}},$ K_{BPI_i} - кількість випущених інновацій i-го типу (шт.). K_{Π} - кількість промислово-виробничого персоналу (люд.). H_{BPI_0} - показник базового періоду.	Тривалість випуску продукції на річну кількість виготовленої продукції: $PR_{BI} = \frac{\sum PT_{BI_i}}{KR_{BI}},$ PT_{BI_i} - тривалість випуску i-ї інновації (дн.). KR_{BI} - кількість інновацій, виготовлених впродовж року (шт.). PR_{BI_0} - показник базового періоду.
Обсяг витрат на просування на 1-цю персоналу: $B_{PRI} = \frac{P_{PRI}}{K_{\Pi}},$ P_{PRI} - річний обсяг витрат на просування, збут інновацій (грн.). B_{PRI_0} - показник базового періоду.	Кількість проданої продукції на 1-цю споживачів: $H_{PRI} = \frac{K_{PRI}}{K_C},$ K_{PRI} - кількість проданих інновацій за рік (шт.). K_C - кількість споживачів (люд.). H_{PRI_0} - показник базового періоду.	Тривалість виходу продукції на ринок на кількість виведеної продукції: $PR_{VIVI} = \frac{\sum PT_{VIVI_i}}{KR_{VIVI}},$ PT_{VIVI_i} - тривалість виходу i-ї інновації на ринок (дн.). KR_{VIVI} - кількість інновацій, виведених впродовж року (шт.). PR_{VIVI_0} - показник базового періоду.
Обсяг витрат на забезпечення правового захисту ОІВ на 1-цю працівників: $B_{PROIV} = \frac{P_{PROIV}}{K},$ P_{PROIV} - річний обсяг витрат на забезпечення правового захисту ОІВ (грн.). B_{PROIV_0} - показник базового періоду.	К-сть отриманих форм забезпечення правового захисту ІВ на 1-цю працівників: $H_{OIV} = \frac{K_{OIV}}{K},$ K_{OIV} - кількість отриманих за рік форм забезпечення правового захисту інтелектуальної власності (шт.). H_{OIV_0} - показник базового періоду.	Тривалість терміну патентного права на к-сть оформлених форм правового захисту: $PR_{OIV} = \frac{\sum PT_{OIV_i}}{KR_{OIV}},$ PT_{OIV_i} - тривалість терміну i-го патентного права (дн.). KR_{OIV} - кількість форм правового захисту, отриманих (оформлених) впродовж року (шт.). PR_{OIV_0} - показник базового періоду.
Інтегральний показник рівня ефективності інноваційної діяльності ($I_{РІД}$): $I_{РІД} = \sum_{l=1}^n \frac{\sum_{j=1}^m Z_{lj}}{m} * \alpha_l,$ Z_{lj} - значення j-го показника l-ї групи, що включений до розрахунку; α_l - ступінь впливу l-ї групи оцінювання на загальний рівня ефективності інноваційної діяльності; m - кількість показників оцінки щодо кожної групи; n - кількість груп оцінювання.		

Таблиця інтерпретації отриманого значення рівня ефективності інноваційної діяльності, в якій застосовано 5-ступеневу систему як підґрунтя оцінювання та закладено критерії, наведена нижче (табл. 1.10).

Підсумкові оцінки відносно кожної групи одержано завдяки синтезу одиничних оцінок, які приналежні до відповідної групи (показники витрат на здійснення інноваційної діяльності, показники результатів інноваційної діяльності, показники темпу здійснення інноваційної діяльності), а інтегральний показник отримано через синтез підсумкових оцінок на підставі середнього оцінювання. Середньозважені оцінки варто обчислювати таким чином, щоб до уваги приймалися ваги, а саме ступені впливу кожної групи оцінювання завдяки методу експертного оцінювання [49].

Таблиця 1.10

Інтерпретація результатів оцінки рівня ефективності інноваційної діяльності підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу [49]

№ з/п	Рівень ефективності інноваційної діяльності	Значення інтегрального показника
1	Високий	(0,8-1]
2	Вище середнього	(0,6-0,8]
3	Середній	(0,4-0,6]
4	Нижче середнього	(0,2-0,4]
5	Низький	[0-0,2]

Ще однією важливою компонентою, яка потрібна для оцінювання ефективності інноваційної стратегії є оцінка рівня стратегічного інноваційного потенціалу.

Поняття «потенціал» (від лат. *potencia* – міцність, сила) – це комплекс наявних ресурсів, засобів, запасів, можливостей у певній галузі, що можуть бути використані для досягнення, здійснення чогось. Отже, в науковому розумінні загальною компонентою потенціалу є сукупність ресурсів на певному рівні функціонування чи то суб'єктів господарювання, видів економічної діяльності або економіки загалом та аналіз факторів виробництва [49].

Сьогодні в економічних джерелах поняття інноваційного потенціалу розглядають разом із стратегічними аспектами. Так, під стратегічним інноваційним потенціалом підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу розуміють сукупність наявних внутрішніх та зовнішніх ресурсів, можливостей для розроблення та реалізації інноваційної стратегії. Особливими рисами стратегічного потенціалу інноваційного розвитку є зв'язок з минулим чи із загальною кількістю позитивних ознак, властивостей, які були накопичені системою та зумовлюють можливість отримання сучасного рівня розвитку, наявність умов для практичного, реального використання інновацій, застосовуючи усі можливості для використання у перспективі.

Для оцінювання стратегічного інноваційного потенціалу розвитку підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу обрано внутрішні компоненти (виробничо-технологічний, кадровий, інформаційний, фінансово-інвестиційний, науково-технічний, управлінський, організаційний, маркетинговий, інноваційна культура,) та зовнішні компоненти (чинники прямого впливу (споживачі продукції, державні структури), чинники непрямого впливу (НТП, економічний, міжнародний)) [49].

На основі систематизації індикаторів запропоновано систему показників та їхніх характеристик для оцінювання стратегічного інноваційного потенціалу підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу (таблиця 1.11).

Таблиця 1.11

Система показників для оцінювання стратегічного інноваційного потенціалу підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу [49]

Структура потенціалу та показники оцінювання (Q_{ij})	Інформаційна база для розрахунків
Внутрішні компоненти	
<i>Виробничо-технологічний потенціал</i>	
1) коефіцієнт прогресивності устаткування на звітну дату порівняно з базовим роком, $K_{уст}$ (відношення балансової вартості прогресивного устаткування на кінець досліджуваного періоду (грн.) до балансової вартості всього устаткування на кінець досліджуваного періоду (грн.))	Фінансова звітність підприємств
2) коефіцієнт модернізації устаткування на звітну дату порівняно з базовим роком, $K_{мод}$ (відношення балансової вартості модернізованого устаткування (грн.) до балансової вартості всього устаткування (грн.))	Фінансова звітність підприємств
4) кількість інноваційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва на звітну дату порівняно з базовим роком, шт.	Фінансова звітність підприємств
5) конкурентоспроможність виробничої бази, $K_{вб}$ (моральний знос обладнання)	Результати експертних оцінок
6) коефіцієнт зносу обладнання, $K_{зо}$ (відношення накопиченої суми зносу (грн.) до першопочаткової балансової вартості (грн.))	Фінансова звітність підприємств
<i>Кадровий потенціал</i>	
1) частка персоналу, задіяного в інноваційних проектах на звітну дату порівняно з базовим роком, $Ч_{пінп} = (K_{пін} / K_3) * 100\%$, $K_{пін}$ – загальна кількість персоналу, задіяного в інноваційних проектах, ос., K_3 – загальна кількість персоналу, ос.	Фінансова звітність підприємств. Дані управлінського обліку
2) частка науково-технічних спеціалістів у загальній кількості персоналу, задіяного в інноваційних проектах на звітну дату порівняно з базовим роком, $Ч_{нтс} = (K_{нтс} / K_3) * 100\%$, $K_{нтс}$ – кількість науково-технічних спеціалістів (розробників), ос.	Фінансова звітність підприємств. Дані управлінського обліку
3) рівень кваліфікації праці, що використовується суб'єктами господарювання на звітну дату порівняно з базовим роком, $R_{кп} = (В_{унтс} / K_{нтс}) * 100\%$, $В_{унтс}$ – кількість науково-технічних спеціалістів, які мають наукові ступені, звання, ос.	Фінансова звітність підприємств. Дані управлінського обліку
4) конкурентоспроможність кадрів, $K_{кп}$	Результати експертних оцінок

<i>Організаційний потенціал</i>	
1) якість внутрішніх і зовнішніх вертикальних і горизонтальних, прямих і зворотних зв'язків, Яз	Результати експертних оцінок
2) конфігурація (елементи, діапазон та рівні управління), Конф	Результати експертних оцінок
3) розподіл прав і відповідальності за елементами управління, Впв	Результати експертних оцінок
<i>Інноваційна культура</i>	
1) використання системи мотивації, Ісм	Результати експертних оцінок
2) застосування моделі наставництва, Імн	Результати експертних оцінок
3) комунікаційна система, співпраця та мова спілкування, Ікс	Результати експертних оцінок
<i>Маркетинговий потенціал</i>	
1) обсяг реалізації продукції у вартісному вираженні порівняно із базовим роком, Орп	Фінансова звітність підприємств
2) основні ринки збуту, Орз	Результати експертних оцінок
3) аналіз попиту на інновації, Апі	Результати експертних оцінок
4) маркетингова стратегія, Мс	Результати експертних оцінок
Зовнішні компоненти	
<i>Чинники прямого впливу</i>	
1) споживачі інноваційної продукції (Сіп)	Результати експертних оцінок
2) основні постачальники сировини (Пс)	Результати експертних оцінок
3) державні структури (Дс)	Результати експертних оцінок
<i>Чинники непрямого впливу</i>	
1) науково-технічні чинники (НТЧ)	Результати експертних оцінок
2) економічні чинники (ЕЧ)	Результати експертних оцінок
3) міжнародні чинники (МЧ)	Результати експертних оцінок

<i>Інформаційний потенціал</i>	
1) кількість інформації з інноваційної діяльності, науково-технічної, правової літератури	Результати експертних оцінок
2) інноваційні можливості у сфері комунікації, комп'ютерні системи	Результати експертних оцінок
3) система захисту інформації	Результати експертних оцінок
<i>Фінансовий потенціал</i>	
1) витрати на розроблення чи купівлю проекту на звітну дату порівняно з базовим роком, Врп	Фінансова звітність підприємств
2) витрати на реалізацію проекту на звітну дату порівняно з базовим роком, Вреп	Фінансова звітність підприємств
3) вигоду від реалізації продукції на звітну дату порівняно з базовим роком, Дрп ₁ / Дрп ₀	Фінансова звітність підприємств
4) коефіцієнт поточної ліквідності до нормативного значення, Клп (1-1,5)	Фінансова звітність підприємств
5) коефіцієнт фінансової автономії до нормативного значення, Кавт (0,5)	Фінансова звітність підприємств
6) рентабельність активів у порівнянні з депозитною ставкою, Ра/Дс	Фінансова звітність, дані моніторингу ринку фінансів
<i>Науково-технічний потенціал</i>	
1) кількість напрямів, за якими здійснюються НДДКР, Кндкр	Фінансова звітність підприємств
2) вага інноваційної продукції у загальному обсязі виробництва, Кінп	Фінансова звітність підприємств
<i>Управлінський потенціал</i>	
1) оптимальна організаційна структура і система менеджменту підприємства, Оос	Результати експертних оцінок
2) система стратегічного та тактичного планування, Сстп	Результати експертних оцінок

Методиці розрахунку рівня стратегічного інноваційного потенціалу підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу запропоновано проводити аналіз відповідно до наявних показників інноваційної діяльності та оцінювати із показниками базового періоду діяльності досліджуваних суб'єктів господарювання чи ступенем їхнього відхилення від нормативного, або за результатами експертних оцінок у разі відсутності кількісної інформації щодо діяльності організацій [49].

Інтегральний показник рівня стратегічного інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання (ІРСІП):

$$I_{РСІП} = \sum_{l=1}^n \frac{\sum_{j=1}^m \Phi_{lj}}{m} * g_l, \quad (1.1)$$

Φ_{lj} – значення j -го показника l -ї групи, що включений до розрахунку;

g_l – ступінь впливу l -ї групи оцінювання на загальний рівень інтенсивності інноваційної діяльності;

m – кількість показників оцінки щодо кожної групи;

n – кількість груп оцінювання.

Таблиця інтерпретації отриманого значення інтегрального показника стратегічного інноваційного потенціалу підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу, в якій закладено 5-ступеневу систему як підґрунтя оцінювання та відповідні критерії, наведена нижче (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

Інтерпретація результатів оцінки рівня стратегічного інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання [49]

№ з/п	Рівень стратегічного інноваційного потенціалу	Значення інтегрального показника
1	Високий	(0,8-1]
2	Вище середнього	(0,6-0,8]
3	Середній	(0,4-0,6]
4	Нижче середнього	(0,2-0,4]
5	Низький	[0-0,2]

Підсумкові оцінки відносно кожної групи одержано завдяки синтезу одиничних оцінок, які приналежні до відповідної групи, а інтегральний показник отримано через синтез підсумкових оцінок. Середньозважені оцінки варто обчислювати таким чином, щоб до уваги приймалися ваги, а саме ступені впливу кожної групи оцінювання завдяки методу експертного оцінювання.

Отже, заключним етапом при здійсненні інноваційної діяльності на підприємстві є оцінювання ефективності та планування перспектив інноваційної діяльності. Інноваційна діяльність суб'єктів господарювання здебільшого може охоплювати одночасно певну сукупність напрямів: техніко-технологічні, продуктові, маркетингові, організаційні інновації, інновації у бізнес-моделях, які об'єднані у групи. Дослідження взаємопов'язаних, об'єднаних інноваційних процесів у межах груп (комплексу інновацій) дає змогу для суб'єктів господарювання зберігати рівновагу у разі розвитку різних сфер інноваційної діяльності, концентрувати увагу на стрімкому поступу одного із головних для суб'єктів господарювання напрямів з метою досягнення ефекту синергії, що утворюється у паралельному русі усього комплексу інновацій. Оцінювання рівня ефективності інноваційної діяльності суб'єктів господарювання запропоновано проводити завдяки розрахунку показників оцінювання рівня ефективності інноваційної діяльності за такими групами: показники витрат на здійснення інноваційної діяльності, показники результатів інноваційної діяльності, показники темпу здійснення інноваційної діяльності. Це дослідження може проводитись методом експертного опитування, застосування якого потребує розроблення карти показників за кожними групами (із методикою обчислення) та встановлення рангів значущості певних видів показників для визначення рівня ефективності інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. Ще однією важливою компонентою, яка потрібна для оцінювання ефективності інноваційної стратегії є оцінка рівня стратегічного інноваційного потенціалу. Для оцінювання стратегічного інноваційного потенціалу розвитку підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу обрано внутрішні компоненти (виробничо-технологічний, кадровий, інформаційний, фінансово-інвестиційний, науково-технічний, управлінський, організаційний, маркетинговий, інноваційна культура,) та зовнішні компоненти (чинники прямого впливу (споживачі продукції, державні структури), чинники непрямого впливу (НТП, економічний, міжнародний)).

Висновки до розділу 1

1. Інновація – це форма свідомого розвитку сформованих соціально-економічних систем. Інноваційна стратегія це стратегія, націлена на передбачення глобальних змін в економічній ситуації та пошуку масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства. Інноваційними стратегіями можуть бути: інноваційна діяльність організації, що спрямована на одержання нових продуктів, технологій і послуг; застосування нових методів НДДКР, виробництва, маркетингу й управління; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів. У процесі розвитку інноваційної стратегії сформувалося чимало її видів. Б. Санто класифікує інноваційні стратегії за рівнями управління: інституціональні (на рівні суб'єктів господарювання, підприємств) та центральні (на рівні країни, народного господарства). Інноваційну стратегію суб'єктів господарювання зазвичай визначають завдяки таким головним чинникам: технологічний рівень (інноваційний потенціал), рівень унікальності продукції, ринкова позиція організації тощо. На підґрунті цих чинників формують класифікатори інноваційних стратегій для вибору найоптимальнішої альтернативи. Вибір виду інноваційної стратегії залежить від цілей, ресурсів, зовнішнього і внутрішнього середовища тощо. Інноваційна стратегія підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу втілюється в його інноваційній діяльності. Інноваційна діяльність – це вид діяльності суб'єктів господарювання, спрямований на появу нових або удосконалених рішень, оформлених в інноваціях.

2. Життєво важливим завданням для підприємств – суб'єктів міжнародного бізнесу є пошук нових шляхів отримання конкурентних переваг на основі детального аналізу сучасних течій та концепцій формування стратегій інноваційного розвитку підприємства. Цілі інноваційного розвитку підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу і завдання, спрямовані на їх реалізацію, визначаються виходячи з підходів до ведення бізнесу. За кордоном в даний час для більшості підприємств все частіше використовуються підходи, орієнтовані не на отримання значного прибутку, а на стабільне надходження грошових коштів.

Формування інноваційної стратегії розвитку підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу за усіма напрямками діяльності є запорукою розробки практичного механізму трансформації виробничого процесу, який забезпечуватиме повне задоволення підприємницьких потреб, максимальну економію ресурсів, висококваліфіковану й високооплачувану працю, збереження екології навколишнього середовища. На сьогодні немає чітко сформульованого підходу до формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств - суб'єкта міжнародного бізнесу з опрацьованими й обґрунтованими етапами, тому, можна запропонувати вдосконалений алгоритм із чітким розмежуванням етапів «формування – реалізація – моніторинг», основними елементами якого є оцінка рівня інноваційного розвитку підприємств та розробка методичних рекомендацій щодо визначення заходів на етапі формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. На основі проведеного аналізу розвитку інноваційної діяльності підприємств у роботі представлені основні проблеми формування інноваційних стратегій.

3. Заключним етапом при здійсненні інноваційної діяльності на підприємстві є оцінювання ефективності та планування перспектив інноваційної діяльності. Інноваційна діяльність суб'єктів господарювання здебільшого може охоплювати одночасно певну сукупність напрямів: техніко-технологічні, продуктові, маркетингові, організаційні інновації, інновації у бізнес-моделях, які об'єднані у групи. Оцінювання рівня ефективності інноваційної діяльності суб'єктів господарювання запропоновано проводити завдяки розрахунку показників оцінювання рівня ефективності інноваційної діяльності за такими групами: показники витрат на здійснення інноваційної діяльності, показники результатів інноваційної діяльності, показники темпу здійснення інноваційної діяльності. Це дослідження може проводитись методом експертного опитування, застосування якого потребує розроблення карти показників за кожними групами (із методикою обчислення) та встановлення рангів значущості певних видів показників для визначення рівня ефективності інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. Ще однією важливою компонентою, яка потрібна для оцінювання ефективності інноваційної стратегії є оцінка рівня стратегічного

інноваційного

потенціалу.

РОЗДІЛ 2. Дослідження функціонування інноваційної стратегії ТОВ «АББ Лтд»

2.1. Світові тенденції розвитку інноваційного потенціалу та глобальної конкурентоспроможності

Інноваційний процес набуває свого розвитку в результаті здійснення інноваційної діяльності. Проте інноваційна діяльність є специфічною економічною категорією, яка відрізняється від інноваційного процесу. Якщо інноваційний процес – зміна етапів і фаз життєвого циклу інновацій, то інноваційна діяльність є рушійною силою цих змін.

Транснаціональна корпорація — це корпорація, що здійснює міжнародне виробництво промислових продуктів на основі прямих іноземних інвестицій та має прямий контроль над своїми закордонними філіями. ТНК — це міжнародні компанії. Вони міжнародні за характером своєї діяльності, так як володіють або контролюють виробництво продукції (або послуг) поза межами країни базування, в різних країнах світу, розташовуючи там свої філії, що функціонують відповідно до глобальної стратегії материнської компанії. Таким чином, «міжнародний підхід» ТНК визначається тією роллю, яку займають зарубіжні операції у всіх аспектах економічного життя цих компаній [54].

Транснаціональна компанія (корпорація) або ж скорочено ТНК — компанія (корпорація), що володіє виробничими підрозділами в декількох країнах.

За визначенням Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), транснаціональні корпорації (ТНК) — це «підприємства, що складаються з материнського підприємства та його закордонних філіалів», при цьому ТНК можуть як набувати статусу корпорації, так і не мати цього статусу [54].

За існуючою методологією ЮНКТАД, до ТНК належать ті міжнародні фірми, показники діяльності яких задовольняють наступними двома критеріями [54]:

- наявність материнської компанії і підрозділів за кордоном не менше ніж у 2 країнах світу. Закордонні підрозділи можуть засновуватися компанією на основі прямих іноземних інвестицій через створення виробничих потужностей або через злиття та поглинання інших підприємств;
- контроль активів закордонних підрозділів — передбачає, що частка акціонерного капіталу в дочірньому підприємстві, що належить материнській компанії в іншій країні, становить 10 % або більше. У деяких країнах цей поріг може бути вищим, наприклад, у Великій Британії частка іноземного капіталу має становити 20 % і більше.

В цілому ТНК забезпечують близько 50 % світового промислового виробництва. На ТНК припадає понад 70 % світової торгівлі, причому 40 % цієї торгівлі відбувається усередині ТНК, тобто вони відбуваються не за ринковими цінами, а за так званими трансфертними цінами, які формуються не під тиском ринку, а під довгостроковою політикою материнської корпорації. Дуже великі ТНК мають бюджет, що перевищує бюджет деяких країн. З 100 найбільших економік у світі, 52 — транснаціональні корпорації, інші — держави. ТНК справляють великий вплив в регіонах, оскільки мають значні кошти, вплив на громадськість, політичне лобі.

Транснаціональні корпорації відіграють важливу роль в глобалізації.

ТНК мають дуже вагомий роль в світових науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробках (НДДКР). На частку ТНК припадає понад 80 % зареєстрованих патентів, при цьому на частку ТНК припадає і близько 80 % фінансування НДДКР. ТНК — це не тільки виробничі підприємства, такі, як, наприклад, «Siemens», але і транснаціональні банки, телекомунікаційні компанії, страхові компанії, аудиторські компанії, інвестиційні і пенсійні фонди [54].

Дослідження поглядів науковців, які займаються проблемами комерціалізації високотехнологічної продукції, а також вивчення публічних

матеріалів всесвітньо відомих інноваційних структур і корпорацій дозволяють виокремити три основні моделі інноваційних систем, як на рівні підприємств так і на рівні країн: американську, європейську та азійську. Не зважаючи на геоекономічну просторову розбіжність всі ці моделі інноваційного розвитку мають ідентичні аспекти формування, а відтак і спільні ключові характеристики.

В Америці, Європі та Азії міжнародні компанії використовують нові підходи та механізми трансферу технологій: продаж ліцензій на початкових етапах життєвого циклу товарів, з метою встигнути окупили частину витрат на НДДКР; встановлення монополю високих цін на запатентовану продукцію й обмеження випуску високотехнологічної продукції покупцями ліцензій; укладання угод між ТНК для одержання ексклюзивного права на блоки патентів на найбільш важливі винаходи; використання патентів для контролю за розвитком техніки або для гальмування цього розвитку; позбавлення дочірніх компаній самостійності у виборі техніки і технології, загальна ліцензійна політика в рамках міжнародних компаній; передача міжнародним компаніям ліцензій на некомерційних умовах своїм філіям і дочірнім компаніям, що забезпечує останнім привілейоване становище на ринку, сприяє підвищенню конкурентоздатності високотехнологічної продукції [38].

Усі міжнародні компанії стимулюють створення в своїй структурі дрібних венчурних підприємств, які існують за рахунок внутрішніх венчурних фондів. Практика венчурної організації вперше з'явилася в США в середині 70-х років. У даний час спостерігається друга хвиля «венчурного буму». Компанія General Electric, наприклад, має 30 венчурних підприємств, що діють у різних стратегічних зонах господарювання. Їхній капітал становить більше 100 млн. дол. США. Фірма Xerox створила венчурне відділення Xerox Technology Ventures із статутним капіталом 30 млн. дол США, куди можуть звертатися групи інженерів або інших функціональних службовців для отримання підтримки своїх незалежних інноваційних проектів із створення і освоєння виробництва високотехнологічної продукції [38].

Місце географічного розташування наукових центрів і венчурних підприємств залежить від фінансового адміністративних переваг регіонів, а також

від рівня кваліфікації кадрів у цьому регіоні. Численними є також факти створення іноземних венчурних компаній у США. Перша причина це значно ширші можливості щодо: фінансування бізнес-процесів, пов'язаних із створенням і комерціалізацією високотехнологічної продукції, а також у рівні оподаткування венчурних підприємств.

Переважає більшість венчурних підприємств зосереджена в технопарках, технополісах, бізнес-інкубаторах та інших інноваційних структурах. У світі функціонують понад 500 технопаркових структур. У США їх налічується більше 160, у Японії – близько 50, Китаї – понад 50, Великій Британії – 46, у Франції – понад 50, а у Швеції та Фінляндії – відповідно 16 і 17. Понад 100 наукових і технологічних парків функціонують у країнах Центральної та Східної Європи, більше 50 – у Росії. В Україні – 16, з них 8 діючих [38].

Комерціалізація високотехнологічної продукції розпочинається тоді, коли враховано регіональні особливості попиту на новий продукт і забезпечено всі умови для швидкої окупності інвестицій.

Незважаючи на те, що для більшості міжнародних компаній світу тенденція до інтернаціоналізації їх інноваційної діяльності є загальною, конкретні стратегії, що використовуються японськими, американськими і європейськими фірмами істотно відрізняються між собою. Це можна пояснити не лише економічними міркуваннями, але й пріоритетами економічної політики конкретної країни базування материнської міжнародної компанії.

Так, європейські міжнародні компанії, користуючись вигодами існування Євросоюзу, розміщують свої НДДКР-лабораторії в тій країні Європи, де сконцентровані висококваліфіковані кадри. Наприклад, досліджувана компанія АВВ, що виникла в результаті злиття Asea (Швеція) і Brown Boveri (Швейцарія), створила новий енергетичний дослідницький центр, але не в Швеції або Швейцарії, а в Німеччині, де можна було знайти відповідних висококваліфікованих фахівців [38]. Прикладами є такі ТНК: Vodafone Group Plc (телекомунікації, Великобританія), Royal Dutch / Shell Group (нафтогазовий сектор, Нідерланди / Великобританія), British Petroleum Company Plc

(нафтогазовий сектор, Великобританія,. Total (нафтогазовий сектор, Франція), Electricite De France (ЖКГ, Франція), E.ON AG (ЖКГ, Німеччина) [55].

Японські компанії зазвичай виявляються більш закритими і консервативними, що відповідає зовнішньоекономічній стратегії країни. Вони віддають перевагу зосередженню дослідницької діяльності в центрах, що знаходяться на території Японії, використовуючи зарубіжні НДДКР-лабораторії лише на кінцевих стадіях комерціалізації нововведень для адаптації вже готового продукту або технології до місцевих стандартів, для його доопрацювання з урахуванням особливостей місцевого ринку і т.д. [38]. Японськими транснаціональними корпораціями є Toyota motor, Honda motor - в автомобілебудуванні; Hitachi, Sony, NEC - в електроніці; Toshiba, Fujitsu, Canon - у виробництві комп'ютерної техніки [56].

Американські компанії при розміщенні своїх дослідницьких підрозділів діють найбільш прагматично, розміщуючи їх на території США. В США на сьогодні існують сприятливі умови для інноваційної діяльності: ліберальне законодавство, пільгове оподаткування НДДКР, великі обсяги венчурного капіталу, налагоджені механізми комерціалізації нововведень і висококваліфіковані кадри зі всього світу. Проте, на початку ХХІ ст. тут з'явилась нова тенденція. Так, деякі американські міжнародні компанії почали створювати свої дослідницькі підрозділи в Європі і окремих країнах Азії, керуючись прагматичними мотивами об'єднання розробки, виробництва і реалізації товарів в одному місці. Подібні регіональні відмінності обумовлюють існування декількох шляхів інтернаціоналізації інноваційної діяльності міжнародних компаній шляхом створення закордонних НДДКР-лабораторій [38]. Найвідомішими ТНК є Apple, Exxon Mobile (нафтовий бізнес), Microsoft, IMB, Wall-Mart Store (найбільша в світі мережа роздрібної торгівлі). Chevron (енергетика), General Electric (виробництво локомотивів, енергетичних установок, газових турбін, авіадвигунів, медичного обладнання, освітлювальної техніки). Google, Berkshire Hathaway (інвестування і страхування), AT & T Inc (телекомунікації, AT & Inc) [54].

Японські міжнародні компанії зазвичай використовують схему, що складається з п'яти послідовних стадій (рис.2.1) [38].

1 стадія: 	Підготовка технології, що пов'язана з інтернаціоналізацією товару, тобто, підготовкою його для імпорту на зовнішній ринок. При цьому фірма зосереджується на науково-технічній інформації про товар і можливості його реалізації в т.ч. й в Японії. Часто для цього відкриваються окремі офіси в Сполучених Штатах і Європі, які займаються тільки моніторингом технологій. В процесі укомплектування персоналу цих офісів японські компанії спираються на своїх співвітчизників.
2 стадія: 	Створення організаційної системи для підтримки передачі технології на виробничі потужності за кордоном. Більшість компаній при цьому створюють спеціальний департамент технології, стандартного японського зразка, в якому кожна головна фабрика підтримується відділом технології або лабораторією, яка сприяє процесові розвитку технології і зростанню удосконалення продукту. У деяких компаніях ці департаменти займаються незначними модифікаціями товару, щоб задовольнити місцеві ринки, хоча виробництво нових виробів залишається сконцентрованим у Японії.
3 стадія: 	У багатьох японських компаніях закордонна лабораторія, не зважаючи на те, що називається центром НДДКР, здійснює лише незначні дослідження. Основна її діяльність полягає у виконанні широкого діапазону завдань: технічної кооперації з постачальниками, підтримки передачі технології у виробництво, і перехресного ліцензування.
4 стадія: 	Закордонні науково-дослідні лабораторії зосереджуються на розвитку нових виробів (в основному для місцевого ринку). Тобто, нарешті, починається реальна робота, спрямована на створення нового знання, що формально визначається як інтернаціоналізація інноваційної діяльності компанії.
5 стадія: 	Розширює стратегічне завдання закордонних дослідницьких центрів. На цьому етапі сфера їх діяльності охоплює і фундаментальні дослідження – лабораторія починає брати участь у прогресивному транснаціональному розподілі інноваційної діяльності в межах компанії.

Рис. 2.1. П'ять послідовних стадій створення зарубіжних науково-дослідних підрозділів японських міжнародних компаній [38]

Американські і європейські компанії використовують більш прості схеми створення зарубіжних науково-дослідних підрозділів (рис.2.2) [38].

I етап		Створюється Департамент Передачі Технології, у межах якого здійснюється передача продукції, що підлягає подальшому вдосконаленню, і виробничих технологій від материнської фірми до виробничої філії.
II етап		Характеризується створенням Місцевого Департаменту Технології, тобто закордонної лабораторії, яка займається створенням інноваційних продуктів тільки для місцевого ринку і тільки у рамках профільного напрямку діяльності материнської компанії.
III етап		Закордонна лабораторія отримує статус Глобального Департаменту Технології, відповідальної за розвиток нових продуктів для світових ринків. Межі діяльності закордонного центру НДДКР знову ж таки визначаються головною компанією, яка замовляє своїм лабораторіям пріоритетні напрями досліджень і забезпечує їх необхідними для цих досліджень теоретичними розробками.
IV етап		Створення на базі закордонної лабораторії Загального Департаменту Технології. Тепер вона одержує певну самостійність і може обирати пріоритетні напрями прикладних розробок і здійснювати необхідні фундаментальні дослідження для створення інноваційних продуктів і технологій, які використовуються материнською компанією для продажу на світових ринках.

Рис. 2.2. Етапи створення зарубіжних науково-дослідних підрозділів американських і європейських компаній [38]

Слід зазначити, що між схемою виробництва інноваційного продукту міжнародних компаній Японії та міжнародних компаній США, ЄС є принципові розбіжності.

Для міжнародних компаній Японії на відміну від міжнародних компаній США та ЄС характерна поступова інтеграція в країну розміщення закордонної лабораторії НДДКР з метою поступової підготовки до виробництва з подальшим виготовленням продукції в приймаючій країні. Причому, будь-яка з попередніх стадій є лише підготовкою майбутнього виробництва. Тоді як для міжнародних компаній США та ЄС характерна поступова трансформація лабораторій НДДКР від повністю залежної (щодо материнської компанії) до відносно самостійної лабораторії, яка від материнської залежить лише в частині замовлень інноваційного продукту [38].

Вище виділені характерні відмінності американської, європейської та азіатської моделей розвитку інноваційної діяльності свідчать про унікальні конкурентні переваги міжнародних компаній, тому доцільно виділити і окремі відмінності між ними. Передусім йдеться про сучасну тенденцію азійських країн, зокрема Індії, Китаю, Кореї пропонувати ринкам високотехнологічні продукти за дуже низькою ціною. У технопарках цих країн створюються високотехнологічні продукти з низьким рівнем собівартості.

Унікальними є також можливості американських компаній щодо розробки і комерціалізації високотехнологічної продукції. На сьогодні жодна країна світу не здатна інвестувати у інноваційний розвиток стільки коштів, скільки вкладають у інновації США. При цьому слід врахувати, що для більшості міжнародних компаній США є країною базування. Цей фактор дуже суттєво впливає на конкурентоспроможність американських товарів на світовому ринку, на розвиток інноваційної інфраструктури, на характер міжнародного науково-технічного співробітництва [38].

Докладніше розглянемо країни світу у рейтингу за показником рівня розвитку інновацій за допомогою глобального індексу інновацій.

Глобальний індекс інновацій (The Global Innovation Index) - це глобальне дослідження і супроводжуючий його рейтинг країн світу за показником рівня розвитку інновацій. Розрахований за методикою Міжнародної бізнес-школи INSEAD, Франція. Дослідження проводиться з 2007 року в рамках спільного проекту Міжнародної бізнес-школи INSEAD, Корнельського університету (Cornell University) і Всесвітньої організації інтелектуальної власності (World Intellectual Property Organization, WIPO) і на даний момент представляє найбільш повний комплекс показників інноваційного розвитку по різних країнах світу [51].

Глобальний індекс інновацій складений з 82 різних змінних, які детально характеризують інноваційний розвиток країн світу, які перебувають на різних рівнях економічного розвитку. Автори дослідження вважають, що успішність економіки пов'язана, як з наявністю інноваційного потенціалу, так і умов для його втілення. Тому Індекс розраховується як зважена сума оцінок двох груп показників [51]:

1. Наявні ресурси і умови для проведення інновацій (*Innovation Input*):

- інститути;
- людський капітал та дослідження;
- інфраструктура;
- розвиток внутрішнього ринку;
- розвиток бізнесу.

Досягнуті практичні результати здійснення інновацій (*Innovation Output*):

- розвиток технологій і економіки знань;
- результати творчої діяльності.

Таким чином, підсумковий Індекс являє собою співвідношення витрат і ефекту, що дозволяє об'єктивно оцінити ефективність зусиль з розвитку інновацій в тій чи іншій країні.

Таблиця 2.1

Рейтинг країн світу за індексом інновацій [Дод.А]

INSEAD, WIPO, Cornell University: The Global Innovation Index 2017 [51]

РЕЙТИНГ	КРАЇНА	ІНДЕКС
1	Швейцарія	67.69
2	Швеція	63.82
3	Нідерланди	63.36
4	Сполучені Штати Америки	61.40
5	Великобританія	60.89
6	Данія	58.70
7	Сінгапур	58.69
8	Фінляндія	58.49
9	Німеччина	58.39
10	Ірландія	58.13
...	...	...
127	Ємен	15.64

За даними, наведеними у таблиці 2.1 [Дод.А], першу десятку займають високорозвинені країни, такі як: Швейцарія, Швеція, Нідерланди, Сполучені

Штати Америки, Великобританія, Данія, Сінгапур, Фінляндія, Німеччина, Ірландія. Найвищий індекс розвитку інновацій має Швейцарія – 67,69. Із 127 досліджуваних країн останнє місце займає Ємен з показником 15,64. Україна знаходиться на стадії розвитку та впровадження інновацій, тому у цьому рейтингу займає 50 місце з показником 37,62.

Поєднання глобального підходу з задоволенням локальних інтересів (управлінські технології) визначає модель вибору міжнародних компаній місць розміщення та альтернативних шляхів технологічного розвитку, методи планування і фінансування міжнародних НДДКР, а також підходи до управління персоналом у міжнародному середовищі.

Новітні інформаційно-комунікаційні технології сприяють інтеграції сучасних знань, науки і виробництва двома взаємопов'язаними шляхами: інтернальним, для якого притаманна більш висока ступінь взаємодії науково-технологічних та інших підрозділів компанії у міжнародному інноваційному процесі та екстернальним, який включає інноваційні зв'язки підрозділів ТНК з місцевими підприємствами та організаціями, що у кінцевому підсумку призводить до становлення феномену «техноглобалізму» [38].

Роблячи висновок, можна сказати, що інноваційна сфера все більше привертає увагу міжнародних компаній, оскільки саме в ній закладаються найбільш істотні конкурентні переваги, які надають довгостроковий вплив на ринки і країни світу. Транснаціональна корпорація — це корпорація, що здійснює міжнародне виробництво промислових продуктів на основі прямих іноземних інвестицій та має прямий контроль над своїми закордонними філіями. ТНК забезпечують близько 50 % світового промислового виробництва, на них припадає понад 70 % світової торгівлі, причому 40 % цієї торгівлі відбувається усередині ТНК, тобто вони відбуваються не за ринковими цінами, а за так званими трансфертними цінами, які формуються не під тиском ринку, а під довгостроковою політикою материнської корпорації. ТНК мають дуже вагомую роль в світових науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробках (НДДКР). На частку ТНК припадає понад 80 % зареєстрованих патентів, при цьому на частку ТНК припадає і близько 80 % фінансування НДДКР.

Виокремлюють три основні моделі інноваційних систем, як на рівні підприємств так і на рівні країн: американську, європейську та азійську. Європейські міжнародні компанії, користуючись вигодами існування Євросоюзу, розміщують свої НДДКР-лабораторії в тій країні Європи, де сконцентровані висококваліфіковані кадри. Японські компанії зазвичай виявляються більш консервативними. Вони віддають перевагу зосередженню дослідницької діяльності в центрах, що знаходяться на території Японії, використовуючи зарубіжні НДДКР-лабораторії лише на кінцевих стадіях комерціалізації нововведень для адаптації вже готового продукту. Американські компанії при розміщенні своїх дослідницьких підрозділів діють найбільш прагматично, розміщуючи їх на території США. У рейтингу країн світу за показником глобального індексу інновацій першу десятку займають високорозвинені країни, такі як: Швейцарія, Швеція, Нідерланди, Сполучені Штати Америки, Великобританія, Данія, Сінгапур, Фінляндія, Німеччина, Ірландія. Найвищий індекс розвитку інновацій має Швейцарія – 67,69. Із 127 досліджуваних країн останнє місце займає Ємен з показником 15,64. Україна знаходиться на стадії розвитку та впровадження інновацій, тому у цьому рейтингу займає 50 місце з показником 37,62. Розроблені в практиці міжнародного бізнесу стратегії інноваційної діяльності дозволяють сформувати технологічну політику міжнародних компаній у відповідності до ринкової позиції і задач розвитку міжнародних компаній. Технологічна політика визначається значною кількістю чинників, а її реалізація пов'язана з взаємодією учасників, що мають різні, часом протилежні інтереси, і саме тому важливими для міжнародних компаній є управлінські технології, що дозволяють поєднувати глобальний підхід із задоволенням локальних інтересів. Саме цій меті служать моделі вибору місць розміщення і альтернативних шляхів технологічного розвитку, методи планування та фінансування міжнародних НДДКР.

2.2. Аналіз фінансово – господарської та зовнішньоекономічної діяльності

ТОВ «АББ Лтд»

ТОВ «АББ Лтд» (Asea Brown Boveri Ltd.) - шведсько-швейцарська компанія, що спеціалізується в області електротехніки, енергетичного машинобудування та інформаційних технологій. Компанія заснована в 1988 році злиттям шведської компанії ASEA і швейцарської Brown, Boveri & Cie. Компанія «АББ Лтд» забезпечує робочими місцями 150,000 співробітників і має офіси в 100 країнах світу [52]: 9 науково-дослідних центрів; 8000 вчених по всьому світу; 18 000 патентів на винаходи; понад 70 проектів співпраці з університетами світу.

Виробничі потужності розташовуються на території Німеччини, Швейцарії, Швеції, Італії, Франції, Росії, Чехії, Португалії, Бразилії, Фінляндії, прибалтійських країн, України, Білорусії і т. д.

Місія компанії «АББ Лтд» [52]:

1. покращувати показники діяльності: «АББ Лтд» сприяє поліпшенню результатів діяльності своїх замовників, підвищення надійності і продуктивності, знижуючи енергоспоживання і шкідливий вплив на навколишнє середовище;
2. бути новаторами: інновації і якість - основні характеристики нашої продукції, систем і сервісних послуг;
3. залучати таланти: компанія «АББ Лтд» має намір залучати і зберігати відданих і грамотних фахівців і пропонувати своїм співробітникам умови праці світового рівня;
4. відповідально працювати: сталий розвиток, зниження шкідливого впливу на навколишнє середовище і дотримання принципів ділової етики - основа пропозиції ринку і суть діяльності.

Завдання компанії «АББ Лтд»: як одна з провідних інжинірингових компаній, «АББ Лтд» допомагає своїм замовникам ефективно використовувати електроенергію, підвищуючи продуктивність і стабільно знижуючи шкідливий вплив на навколишнє середовище [52]. У табл. 2.3 наведена історія компанії «АББ Лтд».

Таблиця 2.3

Спільна історія компаній ABB

1988	Asea і BBC об'єдналися і створили ABB (Asea Brown Boveri Ltd), одну з найбільших електротехнічних компаній світу.
1989	У перший рік своєї діяльності ABB набуває 40 компаній, включаючи бізнес по передачі і розподілу енергії корпорації Westinghouse Electric Corporation.
1990	ABB розпочинає масштабну програму експансії в Центральній і Східній Європі.
1992	ABB відкриває представництво в м.Алмати.
1993	ABB продовжує свою стратегію розширення діяльності в Європі, Азії та Америці через нові інвестиції, створення спільних підприємств, придбання нових компаній.
1995	ABB в Казахстані стає юридичною особою під назвою ТОО "ABB (ЕйБіБі)".
1998	ABB купує компанію Elsag Bailey Process Automation. Ця угода стала найбільшою в історії ABB і дозволила закріпити позиції ABB як лідера на ринку автоматизації і в цьому ж році ABB набуває контрольний пакет акцій Казахстанського науково-дослідного і проектно-вишукувального інституту паливо-енергетичних систем «Енергія».
1999	ABB продає ядерний бізнес і напрямок з виробництва електроенергії з метою зосередити свої зусилля на освоєнні ринку альтернативних джерел енергії.
2001	ABB перебудовує свою структуру з фокусом на найбільші групи замовників. ABB реєструє свої акції на Нью-Йоркській фондовій біржі. ABB втретє визнана компанією за номером один в корпоративній стійкості за індексом Доу Джонса.
2002	ABB спрямовує на дедалі більший розвиток промислових інформаційних технологій та соціальних аспектів сталого розвитку.
2011	ABB набуває швейцарську компанію Newave, виробника джерел безперебійного живлення для центрів обробки даних.
2013	ABB набуває американську компанію Power-One, і стає світовим лідером в області обладнання сонячної фотоелектричної енергії.
2017	ABB набуває у General Electric підрозділ GE Industrial Solutions.

«АББ Лтд» працює в різних галузях промисловості, проте ключовими напрямками діяльності компанії є енергетичне машинобудування і технології автоматизації. Компанія «АББ Лтд» також здійснює виробництво індустриальної робототехніки. Структура бізнесу компанії включає наступні підрозділи (рис 2.3) [52]:

- ♦ Електропривод і робототехніка: підрозділ пропонує двигуни, генератори, приводи, програмовані логічні контролери, силову електроніку і робототехніку.
- ♦ Автоматизація процесів: підрозділ спеціалізується на автоматизації виробництв, що дозволяє оптимізувати управління виробничими процесами, збільшити енергозбереження та продуктивність.
- ♦ Електрообладнання: продукти та рішення від побутового до промислового призначення: низьковольтні автоматичні вимикачі, вимикачі навантаження, пускорегулююча апаратура, електроустановочні вироби, корпусу і кабельні системи, що забезпечують безпеку і надійність.
- ♦ Електричні мережі: підрозділ пропонує обладнання і системи для захисту і автоматизації енергооб'єктів, сервісне обслуговування всіх процесів - генерації, передачі і розподілу електроенергії. Пропонує трансформатори, високовольтне обладнання, системи передачі електроенергії, і рішення по інтеграції та автоматизації електромереж .



Рис. 2.3. Товарний асортимент та послуги ТОВ "АББ Лтд" [розроблено автором]

У таблиці 2.4 представлено динаміку експорту та імпорту ТОВ «АББ Лтд» за товарними групами за 2015 – 2017 рр., тис. грн [52].

Таблиця 2.4

Динаміка експорту та імпорту ТОВ «АББ Лтд» за товарними групами за 2015 – 2017 рр., тис. грн [52]

Товари-експорт	Роки			Темп зростання
	2015	2016	2017	2017/2015%
двигуни	12340	15809	13701	111,03%
кабельні системи	4189	4870	4270	101,93%
низьковольтні автоматичні вимикачі	3 066	5849	4102	133,79%
генератори	11569	13450	12835	110,94%
трансформатори	1356	1342	2011	123,16%
Всього	32 520	41320	36578	112,48%

Товари-імпорт	Роки			Темп зростання,
	2015	2016	2017	2017/2015 %
Діодний міст	3460	3700	3600	104,05%
Колекторні кільця	1780	1790	1790	100,56%
Ізолятори	1890	1800	1900	100,53%
Сальник	1000	1150	1000	100,00%
Інше	246	190	117	47,56%
Всього	8376	8630	8 407,00	100,37%

У таблиці 2.5 зображено географічну структуру експорту та імпорту ТОВ «АББ Лтд» за 2015 – 2017 рр., тис. грн [52].

Таблиця 2.5

Географічна структура експорту та імпорту ТОВ «АББ Лтд» за 2015 – 2017 рр., тис. грн [52]

Країна	Роки			Темп зростання
	2015	2016	2017	2017/2015 %
Німеччина	9800	12670	14587	148,85%
Швеція	4006	5890	8509	212,41%
Фінляндія	11250	13000	7380	65,60%
Естонія	5249	5800	5393	102,74%
Інші	2 215	3960	709	32,01%
Всього	32 520	41320	36578	112,48%

Країна	Роки			Темп зростання, 2017/2015
	2015	2016	2017	
Росія	5100	5480	5 657,00	100,00%
Швеція	3276	3150	2750	93,10%
Всього	8376	8630	8 407,00	100,37%

Провівши опитування, за експертною оцінкою зробили аналіз продукції за шістьма показниками: ціна, якість, надійність, економічність, екологічність, зручність у використанні. Шкала оцінювання в діапазоні від 1 до 6 (1 – найгірше, 6 – найкраще) (рис. 2.4).

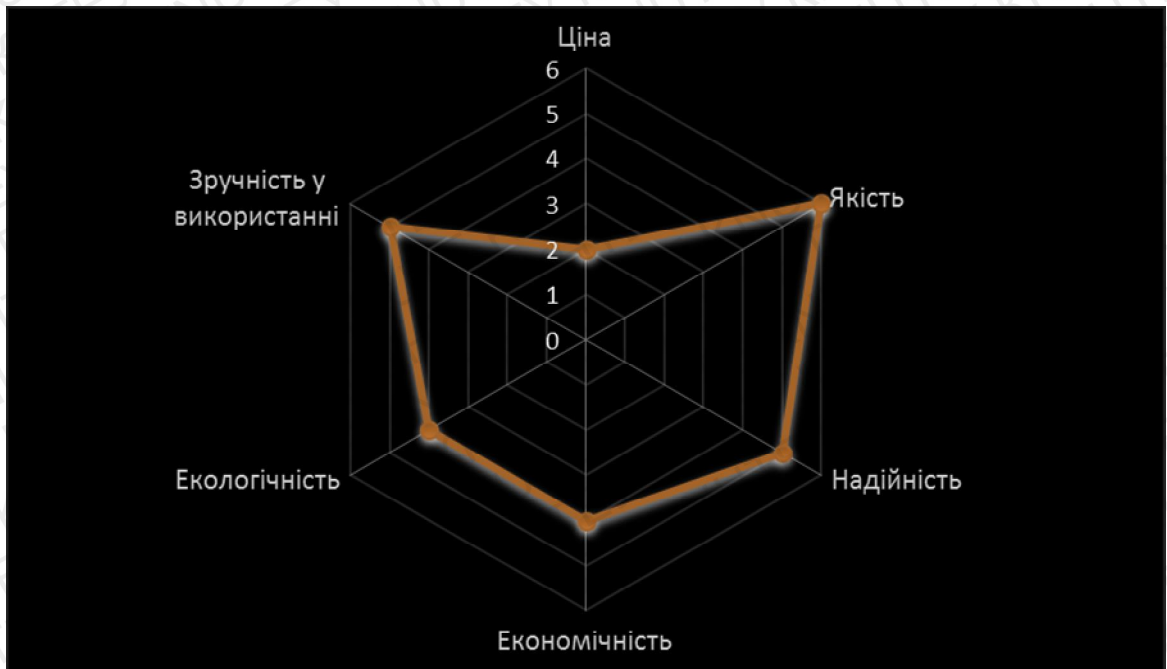


Рис. 2.4. Аналіз характеристик товарної продукції ТОВ «АББ Лтд»
[розроблено автором]

Отже, за рис. 2.4 продукція компанії: 1 - високої якості, 2 - надійна та зручна у використанні, 3 – економічна та екологічна и 4 – досить високої ціни. Проте, такі ціни виправдані якісними характеристиками товарів та їх легкістю у використанні, екологічністю та довготривалим терміном експлуатації.

Замовниками є підприємства різних галузей промисловості, зокрема машинобудівні, нафтохімічні, виробничі, металургійні, гірничодобувні підприємства, оператори енергомереж [52].

Серед постачальників промислових електромоторів і приводів «АББ Лтд» займає перше місце за обсягами виробництва і реалізації. Серед специфічних товарів даної галузі можна виділити станції швидкої зарядки електромобілів, інвертори для сонячної енергетики.

Обсяги реалізації продукції «АББ Лтд» в усьому світі становить понад 1 млн. Одиниць обладнання на добу.

В Україні також добре розвинена дистриб'юторська мережа. Офіційні дистриб'ютори є в Києві, Дніпрі, Запоріжжя, Івано-Франківську, Луцьку, Маріуполі, Одесі, Полтаві, Кривому Розі, Сумах, Тернополі, Харкові, Хмельницькому, Херсоні, Черкасах, Чернівцях та Чернігові.

Компанія експортує товари в наступні країни: Естонія, Фінляндія, Німеччина, Швеція. Імпортує компанія товари з Росії і Швеції [52].

На рис. 2.5 [розроблено автором] зображено експортно – імпортні відносини ТОВ «АББ Лтд».

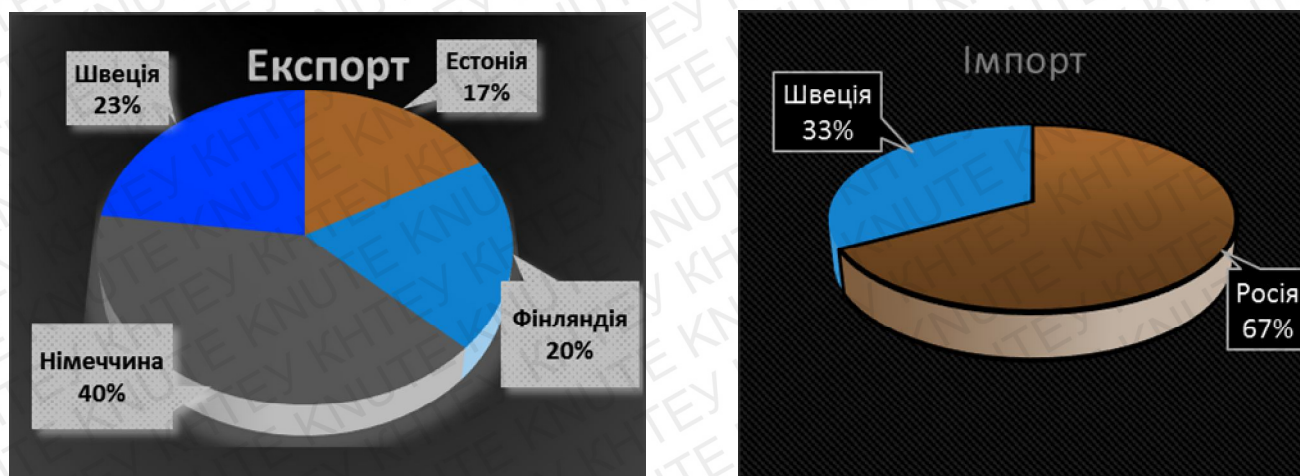


Рис. 2.5. Географічна структура експорту та імпорту ТОВ «АББ Лтд» за 2017р.

Багато технологій, які кардинально впливають на життя сучасного суспільства, від високовольтної передачі постійного струму до революційних рушійних систем суден, були розроблені або впроваджені компанією «АББ Лтд». Зараз компанія займає стійкі позиції найбільшого в світі постачальника систем для передачі й розподілу електроенергії, промислових моторів та електроприводів, а також систем розподіленої автоматизації промислових виробництв [52].

Конкурентами є такі компанії: Алтайський моторний завод; Барнаултрансмаш; ЗиО-Подільськ; ЗМКБ «Прогрес» імені академіка О. Г. Івченка; Курський електроапаратний завод; Мотор Січ; Ремко; Сібенергомаш;

Уралгідромаш; Чеховський завод енергетичного машинобудування; ЕМАльянс; ABS Group; Ballard Power Systems; Guascor; Hager; Konarka Technologies; Legrand; Moeller; Polysius; Schneider Electric; Siemens Turbomachinery Equipment GmbH; TECO Electric & Machinery Co.,Ltd.; WEG та інші [53].

Щоб в повній мірі дослідити рівень фінансової стійкості підприємства, необхідно проаналізувати тенденції зміни певних показників (табл. 2.8) [Дод. Б].

Таблиця 2.8

Показники ліквідності ТОВ «АББ Лтд» на 31.12.2013 –2017 рр. [Дод. Б]

Показник	На 31.12.2013	На 31.12.2014	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	Абсолютне відхилення			
						2014- 2013	2015- 2014	2016- 2015	2017- 2016
Коефіцієнт загального покриття	1,51	1,41	1,52	1,63	1,51	-0,10	0,12	0,11	-0,12
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,17	1,15	1,34	1,34	1,27	-0,02	0,19	0,00	-0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,56	0,66	0,81	0,93	0,85	0,10	0,15	0,12	-0,08
Чистий оборотний капітал, тис. грн	89396	83075	118302	121113	107205	-6321	35227	2811	-13908

Загальний коефіцієнт покриття в 2016 році був найкращий і становив 1,63.

На протязі досліджуваного періоду показник демонструє нормативні значення більші від 1 з незначними коливаннями в межах сотих.

Коефіцієнт швидкої ліквідності має мінливу тенденцію зростання та спаду. За досліджуваний період зріс з 1,17 до 1,27. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зростає до 2016р. – з 0,56 до 0,93, а у 2017р. знизився до 0,85. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує нам платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Так як показник перевищує 0,6 - це означає що підприємство здатне погасити поточні зобов'язання в повному обсязі. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також є високим, тому можна стверджувати, що підприємство може погасити короткострокові зобов'язання найближчим часом.

Чистий оборотний капітал у 2017 році порівняно з попереднім 2016р. знизився з 121113 тис. грн до 107205 тис. грн з відхиленням у 13908 тис. грн.

Наступний етапом проаналізуємо показники фінансової стійкості підприємства (табл. 2.9) [Дод. Б].

Таблиця 2.9

Показники платоспроможності ТОВ «АББ Лтд» на 31.12.2013 –2017 рр. [Дод. Б]

Показник	На 31.12.2013	На 31.12.2014	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	Абсолютне відхилення			
						2014- 2013	2015- 2014	2016- 2015	2017- 2016
Коефіцієнт платоспроможності	0,38	0,35	0,38	0,43	0,38	-0,03	0,03	0,04	-0,05
Коефіцієнт фінансування	1,63	1,84	1,61	1,34	1,64	0,21	-0,23	-0,26	0,29
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,34	0,29	0,34	0,39	0,34	-0,05	0,05	0,04	-0,05
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,80	0,72	0,83	0,84	0,80	-0,07	0,10	0,02	-0,05

Згідно з даними таблиці 1.5 коефіцієнт платоспроможності має значення нижчі від норми $(0,5) \approx 35-40\%$. Показник фінансової автономії є один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Отже, компанія здатна профінансувати 35-40% активів за рахунок власного капіталу. Цей показник важливий для власників і для кредиторів компанії. Низьке значення показника може сигналізувати про високий рівень ризиків і низьку стійкість компанії в середньостроковій перспективі. Щодо коефіцієнта фінансування - цей показник протягом всього періоду має значення більше 1, це означає що підприємство залучає більше позичкових коштів. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами зростає у 2016 році (0,39), але дещо знижується у 2017 (0,34), але знаходиться в нормальних допустимих межах $> 0,1$. Це говорить нам про забезпечення підприємства власними оборотними активами. Коефіцієнт маневреності власного капіталу коливається в межах до 1 і перебуває в межах норми, що говорить про достатню гнучкість у використанні власного капіталу. У 2016р. показник на найвищому рівні – 0,84.

Далі розглянемо та проаналізуємо показники ділової активності(табл. 2.10) [Дод. Б].

Таблиця 2.10

Показники ділової активності ТОВ «АББ Лтд» за 2013 – 2017 рр. [Дод. Б]

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення
						2017-2013
Коефіцієнт ділової активності	2,68	2,04	1,16	1,62	1,75	-0,93
Коефіцієнт оборотності кредитної заборгованості	5,81	4,47	3,01	4,50	4,18	-1,62
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,69	7,54	4,39	6,70	8,47	0,79
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	62,00	80,59	119,66	79,99	86,05	24,05
Строк погашення дебіторської заборгованості	46,82	47,77	81,93	53,71	42,48	-4,34
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	9,95	8,64	6,89	7,48	9,21	-0,74
Коефіцієнт оборотності основних засобів	22,74	16,48	10,12	15,37	14,71	-8,03
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	7,04	5,58	3,14	4,02	4,35	-2,69

Коефіцієнти ділової активності, показують наскільки ефективно підприємство використовує свої активи та власний капітал. Коефіцієнт оборотності активів показує скільки одиниць активів припадає на одиницю чистого доходу від реалізації товарів. У 2017 р. цей показник склав 1,75, що дещо нижче, ніж у 2013р. – 2,68, тобто спостерігаємо зниження коефіцієнта. Коефіцієнти оборотності кредиторської заборгованості знизився, що свідчить про зменшення одиниць кредиторської заборгованості, що приходить на одиницю чистого доходу від реалізації товарів. Строк погашення кредиторської заборгованості на 2017 рік становив 86 днів, що на 24 дні більше, ніж на початку досліджуваного періоду. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки. Цей показник зріс у 2017р., що є позитивно, оскільки підприємство швидше одержує оплату по рахунках. Срок погашення зменшився на 4 дні. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, основних засобів та власного капіталу мають тенденцію до зниження у порівнянні першого і останнього досліджуваного року.

Що стосується показників рентабельності, то за їх допомогою можна оцінити ефективність діяльності підприємства (табл. 2.11) [Дод. Б].

Таблиця 2.11

Показники рентабельності ТОВ «АББ Лтд» за 2013 – 2017 рр. [Дод. Б]

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення
						2017-2013
Коефіцієнт рентабельності активів	0,128	0,089	0,082	0,002	0,053	-0,075
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,335	0,243	0,222	0,004	0,131	-0,204
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,048	0,043	0,071	0,001	0,030	-0,018
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,013	0,119	0,244	0,033	0,014	0,001

Коефіцієнт рентабельності активів, тобто економічна рентабельність характеризує рівень прибутку, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом. Як ми бачимо з таблиці 2.2.4 відбувається зменшення рентабельності активів, що може свідчити про падаючий попит на продукцію підприємства. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу має також тенденцію до зменшення, тому може зменшитися інвестиційна привабливість підприємства. Коефіцієнт рентабельності діяльності та продукції свідчить про зменшення ефективності господарської діяльності підприємства.

Отже, «АББ Лтд» (Asea Brown Boveri Ltd.) - шведсько-швейцарська компанія, що спеціалізується в області електротехніки, енергетичного машинобудування та інформаційних технологій. Місія компанії «АББ Лтд»: покращувати показники діяльності; бути новаторами; залучати таланти; відповідально працювати. Завдання компанії «АББ Лтд»: як одна з провідних інжинірингових компаній, «АББ Лтд» допомагає своїм замовникам ефективно використовувати електроенергію, підвищуючи продуктивність і стабільно знижуючи шкідливий вплив на навколишнє середовище. «АББ Лтд» працює в різних галузях промисловості, проте ключовими напрямками діяльності компанії

є енергетичне машинобудування і технології автоматизації. Виробничі потужності розташовуються на території Німеччини, Швейцарії, Швеції, Італії, Франції, Росії, Чехії, Португалії, Бразилії, Фінляндії, прибалтійських країн, України, Білорусії і т. д. В Україні також добре розвинена дистриб'юторська мережа. Офіційні дистриб'ютори є в Києві, Дніпрі, Запоріжжя, Івано-Франківську, Луцьку, Маріуполі, Одесі, Полтаві, Кривому Розі, Сумах, Тернополі, Харкові, Хмельницькому, Херсоні, Черкасах, Чернівцях та Чернігові. Компанія «АББ Лтд» також здійснює виробництво індустріальної робототехніки. Багато технологій, які кардинально впливають на життя сучасного суспільства, від високовольтної передачі постійного струму до революційних рушійних систем суден, були розроблені або впроваджені компанією «АББ Лтд». Зараз компанія займає стійкі позиції найбільшого в світі постачальника систем для передачі й розподілу електроенергії, промислових моторів та електроприводів, а також систем розподіленої автоматизації промислових виробництв. Компанія експортує товари в наступні країни: Естонія, Фінляндія, Німеччина, Швеція. Імпортує компанія товари з Росії і Швеції. Замовниками є підприємства різних галузей промисловості, зокрема машинобудівні, нафтохімічні, виробничі, металургійні, гірничодобувні підприємства, оператори енергомереж. Виходячи з аналізу фінансово – господарської та зовнішньої – економічної діяльності ТОВ «АББ Лтд», підприємство є ліквідним і має змогу погасити свої зобов'язання. Щодо платоспроможності, компанія є загалом фінансово стійкою, але має ризики у середньостроковій перспективі, залучає більше позичкович коштів і має достатню гнучкість у використанні власного капіталу. Ділова активність дещо знизилася за останні 5 років, але знаходиться на прийнятному рівні. Рентабельність підприємства вища від «0», та також має тенденцію спаду за досліджуваний період.

2.3. Аналіз ефективності реалізації інноваційної стратегії ТОВ «АББ Лтд»

Для перевірки запропонованої методики у розділі 1.3 оцінювання інноваційної стратегії було обрано ТОВ «АББ Лтд» (Asea Brown Boveri Ltd.) - шведсько-швейцарська компанія, що спеціалізується в області електротехніки, енергетичного машинобудування та інформаційних технологій.

Перспективи інноваційного розвитку пропонується досліджувати експертним методом, виходячи із елементів карти певних показників за кожними групами та встановлення рангів значущості груп показників. Експертами було визначено десятьох провідних фахівців відділів оцінюваного ТОВ «АББ Лтд» із застосуванням методу бальної оцінки. Узагальнення даних експертів відносно бального оцінювання, дало змогу дійти висновку щодо ступеня впливу визначених груп показників на інтегральний показник у розрізі оцінювання рівня ефективності та ризику від інноваційної діяльності ТОВ «АББ Лтд» та стратегічного інноваційного потенціалу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Експертна оцінка ступеня впливу визначених груп показників на інтегральний показник рівня ефективності інноваційної діяльності ТОВ «АББ Лтд» та стратегічного інноваційного потенціалу

Напрямок дослідження	Група показників	Ступінь впливу, %
Оцінювання рівня ефективності інноваційної діяльності	Показники витрат на здійснення інноваційної діяльності	0,19
	Показники результатів інноваційної діяльності	0,21
	Показники темпу здійснення інноваційної діяльності	0,19
Оцінювання рівня стратегічного інноваційного потенціалу	Виробничо-технологічний потенціал	0,05
	Кадровий потенціал	0,03
	Інформаційний потенціал	0,04
	Фінансовий потенціал	0,05
	Науково-технічний потенціал	0,05

	Управлінський потенціал	0,03
Продовження табл. 2.12		
	Організаційний потенціал	0,03
	Інноваційна культура потенціал	0,03
	Маркетинговий потенціал	0,03
	Чинники прямого впливу	0,04
	Чинники непрямого впливу	0,04

Перспективи інноваційного розвитку пропонується досліджувати експертним методом, виходячи із елементів карти певних показників за кожними групами та встановлення рангів значущості груп показників. Експертами було визначено десятьох провідних фахівців відділів оцінюваного ТОВ «АББ Лтд» із застосуванням методу бальної оцінки. Узагальнення даних експертів відносно бального оцінювання, дало змогу дійти висновку щодо ступеня впливу визначених груп показників на інтегральний показник у розрізі оцінювання рівня ефективності інноваційної діяльності ТОВ «АББ Лтд» (табл. 2.13) [Дод. В].

Таблиця 2.13

Інтегральна оцінка рівня ефективності інноваційної діяльності
ТОВ «АББ Лтд» [Дод. В] за 2017 р.

Основні групи показників	Позначення	Значення
Показники витрат на здійснення інноваційної діяльності	<i>витрати на проведення НДДКР</i>	0,36
	<i>витрати на впровадження інновацій</i>	0,32
	<i>витрати на виробництво інновацій</i>	0,43
	<i>витрати на просування, збут інновацій</i>	0,59
	<i>витрати на забезпечення правового захисту об'єктів інтелектуальної власності</i>	7,85
Показники результатів інноваційної діяльності	<i>кількість отриманих розробок нових технологій чи продукції</i>	0,28
	<i>кількість впроваджених інновацій</i>	0,38
	<i>кількість виготовленої інновації (нової продукції, технології)</i>	0,39
	<i>кількість проданих інновацій</i>	0,56
	<i>кількість отриманих форм забезпечення правового захисту об'єктів інтелектуальної власності</i>	0,59

Продовження табл.2.13		
Показники темпу здійснення інноваційної діяльності	<i>Середня тривалість процесу</i>	0,07
	<i>Середня тривалість впровадження інновацій</i>	0,03
	<i>Середня тривалість процесу виробництва інновацій</i>	0,08
	<i>Середня тривалість виведення інновації на ринок</i>	0,09
	<i>Середній термін отриманих патентних прав</i>	0,07
Інтегральний показник		0,81

На основі вхідних даних щодо діяльності ТОВ «АББ Лтд» обчислено інтегральні показники обраних індикаторів: показники витрат на здійснення інноваційної діяльності; показники результатів інноваційної діяльності; показники темпу здійснення інноваційної діяльності. Результуючі дані інтегральної оцінки рівня ефективності інноваційної діяльності ТОВ «АББ Лтд» у 2017 році (у порівнянні із базовим 2013 роком), наведені у таблиці 2.13, свідчать про високий рівень інтенсивності інноваційної діяльності, так як інтегральний показник становить 0,81.

Результуючі дані відносно інтегральної оцінки рівня стратегічного інноваційного потенціалу ТОВ «АББ Лтд» наведені у таблиці 2.14 [Дод. Г].

Таблиця 2.14

Інтегральна оцінка рівня стратегічного інноваційного потенціалу ТОВ «АББ Лтд» [Дод. Г] за 2017 р.

Основні групи показників	Позначення	Значення	Значення по групі
Виробничо-технологічний потенціал	коефіцієнт прогресивності устаткування на звітну дату порівняно з базовим роком (грн.)	1,19	0,87
	коефіцієнт модернізації устаткування на звітну дату порівняно з базовим роком (грн.)	1,11	
	кількість інноваційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва на звітну дату порівняно з базовим роком, шт.	1,25	
Продовження табл. 2.14			

	конкурентоспроможність виробничої бази (моральний знос обладнання)	0,52	
	коефіцієнт зносу обладнання (грн.)	0,26	
Кадровий потенціал	частка персоналу, задіяного в інноваційних проектах на звітну дату порівняно з базовим роком, ос.	0,70	0,69
	частка науково-технічних спеціалістів у загальній кількості персоналу, задіяного в інноваційних проектах на звітну дату порівняно з базовим роком, ос.	0,95	
	рівень кваліфікації праці, що використовується суб'єктами господарювання на звітну дату порівняно з базовим роком, ос.	0,48	
	конкурентоспроможність кадрів	0,61	
Інформаційний потенціал	кількість інформації з інноваційної діяльності, науково-технічної, правової літератури	0,86	0,76
	інноваційні можливості у сфері комунікації, комп'ютерні системи	0,84	
	система захисту інформації	0,59	
Фінансовий потенціал	витрати на розроблення чи купівлю проекту на звітну дату порівняно з базовим роком	0,93	0,67
	витрати на реалізацію проекту на звітну дату порівняно з базовим роком	0,54	
	виторг від реалізації продукції на звітну дату порівняно з базовим роком	0,81	
	коефіцієнт поточної ліквідності до нормативного значення	1,30	
	коефіцієнт фінансової автономії до нормативного значення	0,38	
	рентабельність активів у порівнянні з депозитною ставкою	0,04	
Науково-технічний потенціал	кількість напрямів, за якими здійснюються НДДКР	1,03	0,83
	вага інноваційної продукції у загальному обсязі виробництва	0,62	
Управлінський потенціал	оптимальна організаційна структура і система менеджменту підприємства	0,71	0,72
	система стратегічного та тактичного планування	0,72	
Організаційний потенціал	якість внутрішніх і зовнішніх вертикальних і горизонтальних, прямих і зворотних зв'язків	0,63	0,52
	конфігурація (елементи, діапазон та рівні управління)	0,49	
	розподіл прав і відповідальності за елементами управління	0,44	
Продовження табл. 2.14			
Інноваційна	використання системи мотивації	0,58	0,72

культура			
	застосування моделі наставництва	0,59	
	комунікаційна система, співпраця та мова спілкування	0,98	
Маркетинговий потенціал	обсяг реалізації продукції у вартісному вираженні порівняно із базовим роком	0,50	0,62
	основні ринки збуту	0,51	
	аналіз попиту на інновації	0,88	
	маркетингова стратегія	0,58	
Чинники прямого впливу	споживачі інноваційної продукції	0,64	0,52
	основні постачальники сировини	0,49	
	державні структури	0,42	
Чинники непрямого впливу	науково-технічні чинники	0,63	0,55
	економічні чинники	0,45	
	міжнародні чинники	0,57	
Інтегральний показник			0,61

За даними дослідження таблиці 2.14 інтегральний показник становить 0,61, що свідчить про рівень стратегічного інноваційного потенціалу ТОВ «АББ Лтд» вище середнього.

Для покращення діяльності підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу та підвищення інноваційної спрямованості важливо зосередити увагу на підсиленні усіх досліджуваних компонентів.

Метою підвищення якості управління ефективністю інноваційної діяльності та зростання інноваційної активності підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу, насамперед, потрібне ретельне вивчення динаміки ринку інновацій (стану та динаміки ринку технологій, ноу-хау), ринку інноваційних ресурсів та інтелектуальної праці, врахування впливу інструментів державного регулювання інноваційною діяльністю.

Вирішальне значення у підвищенні інноваційної активності та управління інноваційним потенціалом суб'єктів господарювання відіграє людський чинник. Ефективність його використання потребує безперервного пошуку форм та методів активізації креативної, новаторської діяльності працівників, їх орієнтації

на пришвидшене освоєння інновацій у виробництві, створення творчого клімату, що потребує відкритого неформального стилю керівництва, залучення інтелектуального і талановитого персоналу з нестандартним мисленням, впровадження систем пошуку нових ідей, формування інноваційного клімату, культури.

Результативність процесу управління інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання залежить від розвитку інноваційного, зокрема, науково-технологічного потенціалу.

Шляхами підвищення інтенсивності й ефективності інноваційної діяльності є: створення на постійній або тимчасовій основі нових інноваційних підрозділів організаційних структур, серед яких виділяють матричні структури, науково-технічні підрозділи, науково-технічні організації, внутрішні венчури, розвиток підприємницьких мереж, мережових технологій, міжфірмових зв'язків. До останніх відносять такі основні форми міжфірмового співробітництва: угоди про співробітництво за окремими аспектами діяльності; угоди щодо поглинання дрібних фірм великими компаніями для придбання нових технологій; здійснення підрядних відносин (на основі довгострокових договорів) між постачальниками матеріалів та їх споживачами у формі науково-технічного альянсу, спільних підприємств, консорціуму, фінансово-промислових груп.

Поряд із цим, для підсилення інтенсифікації інноваційної діяльності варто провести оптимізацію витрат на здійснення такої діяльності, тобто проведення НДДКР, впровадження інновацій, випуск нової продукції та технології, просування та збут, забезпечення правового захисту об'єктів інтелектуальної власності.

Мінімізація проведення інноваційної діяльності відбувається через скорочення тривалості процесу НДДКР, впровадження та виробництва інновації, виведення на ринок, терміну отриманих патентних прав.

Процес управління інноваційним потенціалом суб'єктів господарювання зорієнтований на посилення наявних конкурентних переваг або сприяння формуванню нових. Цей процес має передбачати: діагностування процесу управління інноваційним потенціалом: інтегрований підготовчий узагальнений

висновок щодо стану фактичного та гіпотетичного інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання (дослідження результатів управлінських дій формування та підготовчого оцінювання інноваційного потенціалу, умов внутрішнього та зовнішнього середовища) на підставі оцінки відповідної аналітичної інформації, звітності. На підставі якісного діагностування керівники мають змогу обґрунтувати та ухвалити ефективне рішення щодо планування та управління інноваційним потенціалом; планування (стратегічне, тактичне та оперативне планування) процесу управління інноваційним потенціалом суб'єктів господарювання (встановлення орієнтирів, цілей, темпів зростання), розроблення рішень щодо термінів, виконавців і послідовності виконання процесу з метою досягнення намічених результатів; система стимулювання персоналу на загальному й індивідуальному рівні, яка зорієнтована на ініціативу й підтримку сумлінного виконання працівниками обов'язків на основі моральної (інноваційної культури) та матеріальної зацікавленості, самомотивації до креативного розвитку працівників тощо; організування процесу та забезпечення управлінням інноваційним потенціалом суб'єктів господарювання, що передбачає розв'язання питань завершальної оптимальної структури потенціалу, регламентування та врегулювання дій виконавців, налагодження підтримки процесу оптимального розвитку інноваційного потенціалу; моніторинг і контролювання процесу управлінням інноваційним потенціалом суб'єктів господарювання.

Отже, підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання потребує концентрації уваги на удосконаленні процесу управління інноваційним потенціалом, виявлення відхилень від бажаного стану потенціалу, формування системи управління інноваційним потенціалом.

Отже, «АББ Лтд» сфокусована на органічному зростанні та пошуку перспективних компаній для покупки з метою посилення власних позицій та нарощування глобальної присутності в ключових для нас сферах енергетики та автоматизації. Як одна з провідних електроінженерних компаній світу «АББ Лтд» завжди приділяє значну увагу науково-дослідним розробкам. Як і сто років тому, такий підхід забезпечує стабільний розвиток бізнесу. Чотири ключові компоненти

доповнюють стратегію і допомагають розвивати успіх компанії: підвищувати продуктивність, надійність та енергоефективність; впроваджувати інновації та постійно інвестувати в науково-дослідну роботу; залучати таланти і створювати вигідні умови праці по всьому світу; діяти відповідально згідно принципів сталого розвитку, КСВ та бізнес-етики. «АББ Лтд» - стратегічний партнер у вирішенні завдань пов'язаних з продуктивністю, ефективністю, надійністю, безпекою, затратами, енергоспоживанням, викидами. Пропонують інструменти та експертизу, які допоможуть аналізувати, оптимізувати та подовжити життєвий цикл обладнання. Товариство здійснило неоціненний вклад у розвиток енергозабезпечення та автоматизації, залишило відбиток у багатьох сферах життя та промисловості. Замовниками є зокрема машинобудівні, нафтохімічні, виробничі, металургійні, гірничодобувні підприємства, оператори енергомереж, яким компанія допомагає ефективно використовувати електроенергію, підвищувати промислову продуктивність і знижувати негативний вплив на довкілля. Завдяки технологіям «АББ Лтд» забезпечується оптимізація та автоматизація виробництва, прискорення процесу, полегшуються умови праці, здійснюється економія енергії та палива, запроваджується напрямок екологічності та збереження ресурсів. Перспективи інноваційного розвитку досліджували експертним методом, виходячи із елементів карти певних показників за кожними групами та встановлення рангів значущості груп показників. Експертами було визначено десятьох провідних фахівців відділів оцінюваного ТОВ «АББ Лтд» із застосуванням методу бальної оцінки. Узагальнення даних експертів відносно бального оцінювання, дало змогу дійти висновку щодо ступеня впливу визначених груп показників на інтегральний показник у розрізі оцінювання рівня ефективності та ризику від інноваційної діяльності ТОВ «АББ Лтд» та стратегічного інноваційного потенціалу. Результуючі дані інтегральної оцінки рівня ефективності інноваційної діяльності та стратегічного інноваційного потенціалу ТОВ «АББ Лтд» свідчать про високий рівень ефективності інноваційної діяльності та рівень стратегічного інноваційного потенціалу вище середнього.

Висновки до розділу 2

1. Інноваційна сфера все більше привертає увагу міжнародних компаній. Транснаціональна корпорація — це корпорація, що здійснює міжнародне виробництво промислових продуктів на основі прямих іноземних інвестицій та має прямий контроль над своїми закордонними філіями. ТНК забезпечують близько 50 % світового промислового виробництва, на їх частку припадає понад 80 % зареєстрованих патентів і близько 80 % фінансування НДДКР. Виокремлюють три основні моделі інноваційних систем, як на рівні підприємств так і на рівні країн: американську, європейську та азійську. Європейські міжнародні компанії, користуючись вигодами існування Євросоюзу, розміщують свої НДДКР-лабораторії в тій країні Європи, де сконцентровані висококваліфіковані кадри. Японські компанії зазвичай виявляються більш консервативними, віддаючи перевагу зосередженню дослідницької діяльності в центрах, що знаходяться на території Японії, використовуючи зарубіжні НДДКР-лабораторії лише на кінцевих стадіях комерціалізації нововведень для адаптації вже готового продукту. Американські компанії при розміщенні своїх дослідницьких підрозділів діють найбільш прагматично, розміщуючи їх на території США. У рейтингу країн світу за показником глобального індексу інновацій першу п'ятірку займають: Швейцарія (67,69), Швеція, Нідерланди, Сполучені Штати Америки, Великобританія. Україна займає 50 місце з показником 37,62. Поєднання глобального підходу з задоволенням локальних інтересів (управлінські технології) визначає модель вибору міжнародних компаній місць розміщення та альтернативних шляхів технологічного розвитку, методи планування і фінансування міжнародних НДДКР, а також підходи до управління персоналом у міжнародному середовищі.

2. «АББ Лтд» (Asea Brown Boveri Ltd.) - шведсько-швейцарська компанія, що спеціалізується в області електротехніки, енергетичного машинобудування та інформаційних технологій. Місія компанії «АББ Лтд»: покращувати показники діяльності; бути новаторами; залучати таланти; відповідально працювати. Завдання компанії «АББ Лтд»: як одна з провідних інжинірингових компаній, «АББ Лтд» допомагає своїм замовникам ефективно використовувати електроенергію, підвищуючи продуктивність і стабільно знижуючи шкідливий вплив на навколишнє середовище. «АББ Лтд» працює в різних галузях

промисловості, проте ключовими напрямками діяльності компанії є енергетичне машинобудування і технології автоматизації. Компанія «АББ Лтд» також здійснює виробництво індустріальної робототехніки. Зараз компанія займає стійкі позиції найбільшого в світі постачальника систем для передачі й розподілу електроенергії, промислових моторів та електроприводів, а також систем розподіленої автоматизації промислових виробництв. Виходячи з аналізу фінансово – господарської та зовнішньо – економічної діяльності ТОВ «АББ Лтд», можемо зробити висновок, що підприємство є ліквідним і має змогу погасити свої зобов'язання. Щодо платоспроможності, компанія є загалом фінансово стійкою, але має ризики у середньостроковій перспективі, залучає більше позичкович коштів і має достатню гнучкість у використанні власного капіталу. Ділова активність дещо знизилася за останні 5 років, але знаходиться на прийнятному рівні. Рентабельність підприємства вища від «0», та також має тенденцію спаду за досліджуваний період.

3. «АББ Лтд» сфокусована на органічному зростанні та пошуку перспективних компаній для покупки з метою посилення власних позицій та нарощування глобальної присутності в ключових для нас сферах енергетики та автоматизації. Чотири ключові компоненти доповнюють стратегію і допомагають розвивати успіх компанії: підвищувати продуктивність, надійність та енергоефективність; впроваджувати інновації та постійно інвестувати в науково-дослідну роботу; залучати таланти і створювати вигідні умови праці по всьому світу; діяти відповідально згідно принципів сталого розвитку, КСВ та бізнес-етики. Перспективи інноваційного розвитку досліджували експертним методом, виходячи із елементів карти певних показників за кожними групами та встановлення рангів значущості груп показників. Експертами було визначено десятьох провідних фахівців відділів оцінюваного ТОВ «АББ Лтд» із застосуванням методу бальної оцінки. Узагальнення даних експертів дало змогу дійти висновку щодо ступеня впливу визначених груп показників на інтегральний показник у розрізі оцінювання рівня ефективності інноваційної діяльності ТОВ «АББ Лтд» та стратегічного інноваційного потенціалу. Результуючі дані інтегральної оцінки рівня ефективності інноваційної діяльності та стратегічного інноваційного потенціалу ТОВ «АББ Лтд» свідчать про високий рівень ефективності інноваційної діяльності та рівень стратегічного інноваційного потенціалу вище середнього.

РОЗДІЛ 3. Удосконалення інноваційної стратегії ТОВ «АББ Лтд»

3.1. Удосконалення інноваційної політики ТОВ «АББ Лтд» з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку, якому притаманні динамічні процеси глобалізації та інтернаціоналізації, умови функціонування і характер діяльності підприємств суттєво змінюються.

Безперервне стимулювання інноваційного розвитку, тобто інвестування у власні дослідження, інформаційно-комунікаційні технології, маркетинг, дизайн, навчання персоналу, придбання нових розробок, обладнання є ефективним засобом підвищення конкурентоспроможності підприємств в цих умовах.

Успішність реалізації програм з інноваційного розвитку підприємств визначається низкою елементів, серед яких особливої уваги потребує управління, що враховує циклічність економічних процесів як на рівні підприємства, так і на рівні галузі, держави та на глобальному рівні. Проте актуальні питання методичного характеру підприємницької діяльності в умовах циклічності економічних процесів не набули належного висвітлення й обґрунтування. До того ж мінливість підприємницького середовища, досить стрімкі зміни у виробничо-комерційній діяльності потребують використання науково-методичного інструментарію, прогнозування трендів, стратегічного планування діяльності та передбачення у розвитку. Особливої уваги у цьому переліку посідає передбачення як методологія, яка дозволяє особі, що приймає управлінське рішення, володіти та використовувати систему знань про можливий майбутній стан підприємницької системи. Проте окремі засади концепції передбачення науковою спільнотою ще належним чином не розроблені.

Поступове вичерпання комерційної вигоди від інноваційної складової четвертого та п'ятого технологічного укладу та поступовий перехід до шостого потребує принципово нової парадигми у передбаченні майбутнього

технологічного розвитку у межах сьомого технологічного укладу. Економіка знань сформувала на основі інформаційно-комунікаційних технологій інфраструктуру глобальної економічної системи, де чільне місце посідає інноваційно орієнтована підприємницька структура. На відміну від стратегічного планування, де стратегія визначає шлях досягнення довгострокової цілі, передбачення, як методологія, формує низку процедур реалізації тих засад, що синтезовані у процесі розробки та реалізації сценаріїв.

Особливої уваги у формуванні та реалізації сценаріїв інноваційного розвитку підприємства енергетичного машинобудування «АББ Лтд» в умовах циклічності економічних процесів посідають підходи та інструментарій передбачення. До того ж досить актуальним є наукове дослідження закономірностей та винятків у розвитку підприємства саме з врахуванням впливу короткострокових, середньострокових і довгострокових економічних циклів, а також їх поєднання. Процеси формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства в умовах циклічності, у свою чергу, потребують розробки та впровадження нових науково-методичних інструментів. Використання цих інструментів надасть можливість підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства «АББ Лтд» на національному та світовому ринках.

Загалом за критерієм тривалості, в економічній літературі виділяють три типи економічних циклів, кожен з яких має свої характерні особливості та причини виникнення [8].

Малі цикли виникають у зв'язку із відновленням економічної рівноваги на споживчому ринку, їх матеріальною основою є масове оновлення товарів тривалого використання. Впливати на малі цикли можливо через стимулювання попиту та пропозиції таких товарів через податкове стимулювання або державні закупівлі та інвестиції. Основою сучасного антикризового регулювання є зменшенні амплітуди коливань хвиль циклів, для її реалізації необхідно віднайти загальноприйнятну логічну схему [9].

Середні цикли спричинені змінами попиту на устаткування та споруди, а сам попит залежить від впровадження нових техніко-технологічних досягнень.

Таким чином, впливати на середні цикли можна за допомогою інвестиційних вливань у розвиток інноваційних технологій та їх впровадження у виробництво.

Довгі хвилі охоплюють більш короткі цикли, змінюючи їх та взаємодіючи один з одним. Якщо короткі цикли потрапляють на фазу підйому довгої хвилі, то їх власна фаза підйому подовжується, якщо ж короткі цикли знаходяться на фазі спаду довгої хвилі, їх фази кризи та депресії будуть більш розтягнуті. Дві хвилі, що відрізняються частотами, надають посилення, поки різниця фаз циклів невелика [11].

Щодо циклічності на мікрорівні, то на сьогодні в науковій літературі існують різні підходи до визначення стадій життєвого циклу підприємства – період часу від початку діяльності підприємства до припинення його існування або оновлення на нових засадах. Життєвий цикл підприємства вказує на циклічність його розвитку та проходження певних стадій (етапів), які відображають характер виробничо-комерційної діяльності (1) «зародження ідеї»; 2) «прискорення зростання»; 3) «зрілість»; 4) «спад»).

Управління підприємством на основі циклічно орієнтованого передбачення посідає важливе місце у процесі функціонування підприємницьких структур на сучасному етапі розвитку економіки, особливої уваги саме заслуговує вплив «періодичності у розвитку» на управлінські та технологічні процеси. Успіх виробничо-комерційної діяльності на сучасному етапі розвитку економічних відносин можливий саме при врахуванні того, що очікувані зміни характеризуються досить значним, глобальним рівнем.

Важливі завдання стоять як перед власниками підприємницьких структур різного рівня, так і перед науковцями, які займаються проблемами аналізу ретроспективи, дослідження сучасного стану економіки та проблематикою передбачення.

Дослідження бізнес-процесів впродовж значних термінів часу відзначається присутністю циклічності зміни їх основних характеристик і параметрів. Зокрема, для переважної кількості галузей промисловості одним із основних факторів, які суттєво впливають на цю циклічність, є техніко-технологічні інновації, які, у свою чергу, спричиняють відповідні зміни. При цьому

залишаються не вирішеними низка проблем, що безпосередньо стосуються процесу управління підприємством на основі циклічно орієнтованого передбачення.

Циклічність економічних процесів тією чи іншою мірою стосується практично усіх видів виробничо-комерційної діяльності переважної більшості галузей економіки (окрім тих, які нещодавно зародилися). Слід зазначити, що новітні сфери діяльності, як правило, є такими, що зумовлені тими ж циклічними процесами, які призвели у базових галузях до кризового стану та сприяли пошуку нових інноваційних напрямів діяльності.

Елементами національної інноваційно-інвестиційної системи є: освіта; генерація нових знань; виробництво. Зазначені елементи мають охоплювати інноваційну інфраструктуру та державне регулювання. Наукові парки України належать до інноваційної інфраструктури, у яку також входять інноваційні центри та бізнес-інкубатори, технологічні та індустріально-промислові парки, національні та регіональні (у тому числі й транскордонні) інноваційні кластери. Відомими прикладами подібних інноваційних структур різних типів, що створені на базі елементу «освіта» є: «Кремнієва долина» (США), наукове місто Кіста (Швеція), METUTECH – Технополіс Середньо-східного технічного університету (м. Анкара, Туреччина).

В наш час перед більшістю підприємств постає питання щодо організації інноваційної діяльності, результати якої дали б їм змогу отримати конкурентні переваги, а отже, покращити свої позиції на ринку. Особливо актуальним це питання стало після вступу України до Світової організації торгівлі, коли в конкурентну боротьбу на внутрішньому ринку вступили іноземні компанії.

Одним із найбільш актуальних завдань для підприємства «АББ Лтд» в умовах зростання конкуренції як на макро-, так і на мікрорівні, стає збереження наявних та формування нових конкурентних переваг. Конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як рівень ефективності використання ним економічних ресурсів порівняно з конкурентами. Головним чинником конкурентоспроможності є рівень споживання продукції та рівень задоволеності споживачів. У цьому контексті одним із найважливіших аспектів динамічного

розвитку підприємства «АББ Лтд», підтримки високих показників економічного зростання та рівня прибутковості повинні стати розробка та впровадження інновацій – як процесних, так і продуктових. В умовах агресивної конкуренції досить складно підтримувати на підприємстві високі показники прибутковості для товарів наявного асортименту. Це зумовлює необхідність постійної модернізації виробництва та продукції, розширення товарного асортименту, що дасть підприємству змогу протягом досить тривалого періоду досягати значних показників прибутковості та утримувати позиції лідера на ринку. Інноваційна політика підприємства повинна бути спрямована насамперед на підвищення конкурентоспроможності його продукції. Різні типи інновацій повинні забезпечити зростання конкурентоспроможності, що, у свою чергу, зумовить зростання попиту на продукцію підприємства «АББ Лтд» та зростання обсягів продажів за попередньою ціною. У подальшому у разі зростання конкурентоспроможності продукції можливим стане і збільшення цін та обсягів продажу.

Серед показників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства «АББ Лтд», необхідно виділити такі [38]:

- зростання економічної ефективності діяльності підприємства;
- можливість зміни застосування сфери діяльності;
- підвищення задоволеності потреб споживачів та замовників;
- виникнення нових інтересів замовників;
- підвищення якості продукції внаслідок «повної» новизни, суттєвої модернізації, новизни технологічних параметрів (матеріали, технології, комплектуючі тощо).

Конкурентоспроможність підприємства «АББ Лтд» безпосередньо залежить від конкурентоспроможності його продукції. А кожне підприємство буде впливати на конкурентоспроможність економіки країни. В економічно розвинених країнах існує тісний взаємозв'язок між інноваційністю економіки та її конкурентоспроможністю. Це зумовлено тим, що інноваційно активним підприємствам надаються різноманітні податкові пільги та державна підтримка.

ТОВ «АББ Лтд» – швейцарська компанія. За статистикою, ця країна вже не один рік посідає лідируючу позицію в рейтингу інноваційності та конкурентоспроможності. Одна з найрозвиненіших і найбагатших країн світу. Тому зрозумілим є успіх та процвітання організації, її високу прибутковість та конкурентоздатність. Єдиним слабким місцем Швейцарії є обмеженість ресурсів та невелика площа, проте, це питання вирішується відкриття філій в інших країнах, одна з яких - Україна.

Інструменти оцінки інвестиційних проектів орієнтовані на оцінку абсолютної ефективності, внаслідок чого не береться в розрахунок порівняльна оцінка ефективності, що потребує вибору найбільш перспективних напрямів інноваційного розвитку. Орієнтація на максимальну віддачу від реалізації проекту не враховує перспективи розвитку інновації. В зв'язку з цим первинним етапом оцінки ефективності повинен стати порівняльний аналіз інноваційних проектів з урахуванням не тільки інвестиційних критеріїв, але й показників інноваційної привабливості. Методи оцінки інноваційних проектів повинні враховувати оцінку інтегрального показника, що дозволить оцінити загальну ефективність реалізації стратегії.

Розвиток підприємства «АББ Лтд» можливий лише за умови його постійного пристосування до змін зовнішнього середовища. Орієнтація світової економіки на інноваційний шлях розвитку примушує підприємства відповідати новим умовам господарювання.

Отже, перед більшістю підприємств постає питання щодо організації інноваційної діяльності, результати якої дали б їм змогу отримати конкурентні переваги, а отже, покращити свої позиції на ринку. Результативність роботи підприємства «АББ Лтд» залежить не лише від здатності раціонально використовувати наявні ресурси, а також від впровадження інновацій на основі використання нових ідей, інвестицій в нові продукти, процеси і способи ведення господарської діяльності. Саме вони є головною передумовою економічного зростання підприємства. Одним із найбільш актуальних завдань для підприємства «АББ Лтд» в умовах зростання конкуренції як на макро-, так і на мікрорівні, стає збереження наявних та формування нових конкурентних переваг. Головним

чинником конкурентоспроможності є рівень споживання продукції та рівень задоволеності споживачів. У цьому контексті одним із найважливіших аспектів динамічного розвитку підприємства «АББ Лтд», підтримки високих показників економічного зростання та рівня прибутковості повинні стати розробка та впровадження інновацій – як процесних, так і продуктових. В умовах агресивної конкуренції досить складно підтримувати на підприємстві високі показники прибутковості для товарів наявного асортименту. Це зумовлює необхідність постійної модернізації виробництва та продукції, розширення товарного асортименту, що дасть підприємству змогу протягом досить тривалого періоду досягати значних показників прибутковості та утримувати позиції лідера на ринку. Інноваційна політика підприємства повинна бути спрямована насамперед на підвищення конкурентоспроможності його продукції. Серед показників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства «АББ Лтд», необхідно виділити такі: зростання економічної ефективності діяльності підприємства; можливість зміни застосування сфери діяльності; підвищення задоволеності потреб споживачів та замовників; виникнення нових інтересів замовників; підвищення якості продукції внаслідок «повної» новизни, суттєвої модернізації, новизни технологічних параметрів (матеріали, технології, комплектуючі тощо). ТОВ «АББ Лтд» – швейцарська компанія. За статистикою, ця країна вже не один рік посідає лідируючу позицію в рейтингу інноваційності та конкурентоспроможності. Одна з найрозвиненіших і найбагатших країн світу. Тому зрозумілим є успіх та процвітання організації, її високу прибутковість та конкурентоздатність. Єдиним слабким місцем Швейцарії є обмеженість ресурсів та невелика площа, проте, це питання вирішується відкриття філій в інших країнах, одна з яких - Україна. Розвиток підприємства «АББ Лтд» можливий лише за умови його постійного пристосування до змін зовнішнього середовища.

3.2. Перспективне стратегічне планування інноваційного розвитку ТОВ «АББ Лтд»

Успішний розвиток економічних систем рівня підприємства безпосередньо пов'язаний з інноваційними трансформаціями, які виникають з певною періодичністю та охоплюють галузь науки та техніки, що, у свою, чергу тісно пов'язано з економічними та соціальними перетвореннями у суспільстві. Інноваційному процесу притаманний постійний перехід від нижчого до вищого ступеня розвитку. Таким чином одна інновація змінюється іншою, більш досконалою, забезпечуючи постійний розвиток економічної системи в цілому. Такий хвилеподібний характер пов'язаний із фазами науково-технічних та економічних циклів.

Взаємозв'язок економічних циклічних процесів, технологічного передбачення, підприємницької діяльності можливо пояснити тим, що життєвий цикл технології та зміна технологічних укладів породжує циклічність. Так, організації, що займаються технологічним передбаченням (RAND, NISTEP, UNIDO, Oxford, ICSU та ін.), формують напрями, які складають основу наступного технологічного укладу. Зазначимо, що це вищий рівень технологічного передбачення. Проте нам варто зосередитися на рівні підприємства, яке може сприйняти нову технологію, та на рівні «драйвера» [12].

Отже, маємо ланцюг, який на основі технологічного передбачення надає можливість визначитися з проривною технологією та рекомендувати вищому керівництву підприємства використання цієї технології з метою подальшого інноваційного розвитку підприємницької структури. Саме використання інформації зі знаних у світі організацій (RAND, NISTEP, UNIDO, Oxford, ICSU та ін.), сприяє підвищенню позитивного ефекту від впровадження технологій «драйвера» («підживлювача технологіями»), що, у свою чергу, призводить до підвищення рівня прибутковості підприємства після впровадження проривної технології. Прикладами підприємств-драйверів є наукові парки, технопарки, технополіси, бізнес-інкубатори, акселератори та ін.

Ефективна співпраця з інноваційними інституціями із залученням до співпраці «драйвера» («підживлювача технологіями») забезпечує підприємствам-інноваторам конкурентні переваги. Підприємство-«драйвер» є, зазвичай, дочірнім чи спорідненим відносно наукової установи або навчального закладу, наукового парку. Саме цьому підприємства-«драйвери» значною мірою володіють інформацією стосовно новітніх розробок у цій інституції, керівництво добре інформовано про рівень наукових розробок. Крім того, підприємство-«драйвер» за своїм характером функціонування та розумінням бізнес-процесів наближений до бізнес-структур, що надає можливість замовнику та власнику проривної технології розпочати спільну діяльність [12].

Алгоритм співпраці може бути наступним: підприємство-вендор звертається до підприємства-драйвера із запитом на «підживлення» проривною технологією. Підприємство-драйвер проводить технологічний аудит підприємства-вендора та аналіз тенденцій розвитку галузі, представником якої є підприємство-вендор і яке пропонує інновацію (проривну технологію), на базі якої за допомогою інструментарію передбачення будує бажані сценарії розвитку підприємства-вендора. Підприємство-драйвер розробляє стратегію впровадження бажаного сценарію розвитку підприємства-вендора (рис. 3.1).

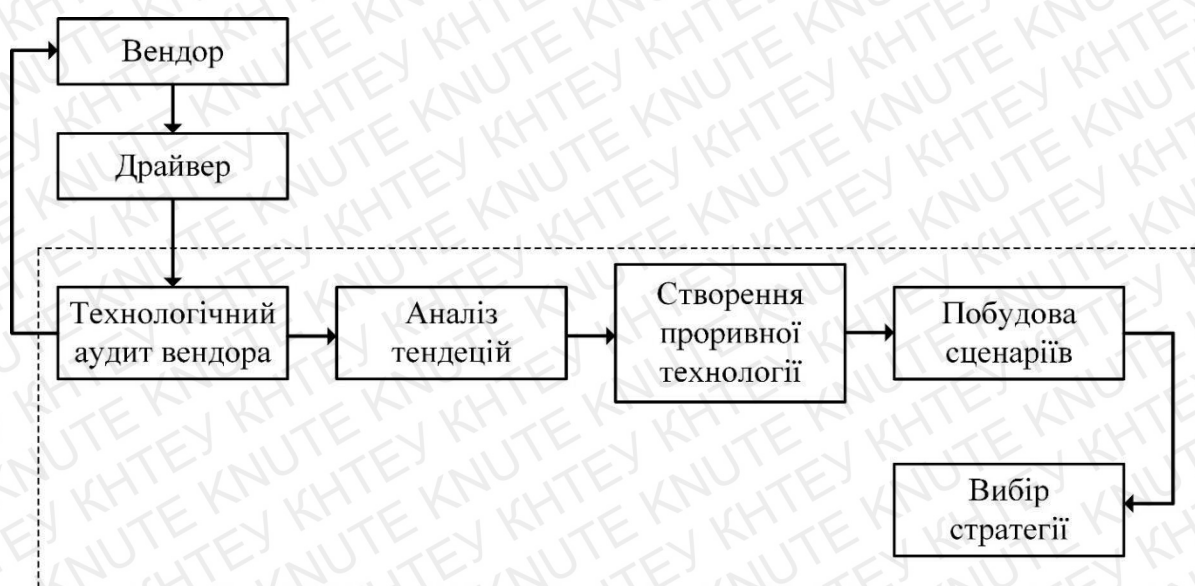


Рис. 3.1. Послідовність взаємодії підприємства-драйвера та підприємства-вендора [12]

Стосовно взаємодії «драйвера» із зовнішнім середовищем важливим є відслідкування всього ланцюга від технологічного аудиту до впровадження на підприємстві проривної технології. У процесі реалізації етапів цього ланцюга слід виділяти наступне [12]:

- 1) стартап школа, яка доводить інноваційну ідею до проекту, готового до впровадження;
- 2) проведення фестивалів проектів, метою якого є презентація кращих проектів потенційним інвесторам;
- 3) реалізація проривних технологій за підтримкою венчурних інвесторів.

На умовах циклічності економічних процесів задля забезпечення сталого розвитку підприємства, керівництву потрібно приділяти значну увагу питанням передбачення наступних етапів розвитку підконтрольної організації.

Одним із дієвих інструментів методології передбачення є сценарне планування, яке використовується для розробки стратегій. Отже, представлений комплекс заходів з циклічно орієнтованого передбачення для інноваційного розвитку підприємств енергетичного машинобудування надає можливість різносторонньо оцінити можливий розвиток суб'єктів господарювання.

Передбачення, звичайно, більш далекосяжне, ніж звичайне планування, але його результати не повинні бути абстрактними, тому період, який необхідно обрати, не має бути занадто відтермінованим, доцільним є 10-річний період, який, своєю чергою, також можна розбити на декілька циклів планування, наприклад, на 2 періоди по 5 років.

Процес передбачення, за визначенням Міжнародної ради наукових спілок (ICSU), складається з чотирьох консультативних етапів [12].

1 етап: *Основні дії*. Під час першого етапу необхідно зібрати від провідних авторитетних національних і міжнародних організацій, вчених та інших зацікавлених сторін інформацію щодо ключових рушійних сил, які впливатимуть на обрану сферу економіки наступні 7 - 10 років.

Деталі. Цей початковий етап буде розбитий на наступні кроки:

Крок 1: Етап планування. Визначення цілей, масштабів та ресурсів.

Крок 2: Збір інформації про ймовірні майбутні події у галузях, що досліджуються.

Крок 3: Формулювання ключових рушійних сил, а також виявлення важливих суб'єктів (акторів) та факторів.

Крок 4: Аналіз (наприклад, шляхом прогнозування та моделювання) ключових рушійних сил з метою оцінки їх можливих напрямків та наслідків, а також виявлення їх взаємозалежності.

Крок 5. Створення віньєток (коротких сюжетних ліній), які з'єднують разом різні можливі події.

Крок 6. Визначення контурів сценаріїв.

Консультації. Проведення консультацій з експертами є важливим етапом проведення передбачення. На першому етапі було б доречним використати підхід мозкового штурму для аналізу основних рушійних сил, що були виділені експертами.

2 етап: *Основні дії.* Побудова «пробних» сценаріїв з використанням ключових рушійних сил у взаємозв'язку з невеликою групою експертів. Наступним кроком повинно бути проведення консультацій з тим же колом учасників, що брали участь у першому етапі стосовно перспективності таких сценаріїв. Після чого початкові ідеї з перших двох етапів стануть основою для формування стратегічного плану розвитку галузі на 2019–2022 рр.

Крок 7: *Використання віньєток як будівельних блоків, пов'язаних між собою* та чітко описаних для кожного з просторів сценаріїв.

Головним результатом цього кроку буде безліч описових сценаріїв, які аналогічно побудовані для зручності порівняння.

Крок 8: Розробка придатних презентаційних форматів для сценаріїв, з урахуванням їх можливого використання.

Крок 9. *Налаштування сценаріїв.* Велика кількість внутрішніх налаштувань матимуть місце в попередніх кроках (7 і 8), але важливо, що остаточну перевірку робить ширша група.

Крок 10: *Тестування та використання сценаріїв*. Якщо сценарії готові на самому початку процесу, вони можуть бути використані для перевірки існуючих стратегій країни/галузі/організації.

Консультації. Для початку необхідно побудувати «пробні» сценарії з будівельних блоків, що були сформовані на 1-му етапі. Після цього необхідно, щоб група з приблизно 5-ти експертів провела консультації з метою поліпшення сценаріїв. Ймовірно, що ця група буде повторно проводити консультації після врахування своїх первинних коментарів.

3 етап: *Основні дії*. Розробка «бажаних» сценаріїв інноваційного розвитку обраної галузі, а також обраного підприємства галузі, з урахуванням перспективи впровадження критичних технологій, які було виявлено під час проведення другого етапу. Завершення розробки проекту стратегічного плану.

Консультації. Консультації в цій фазі відбуваються, в першу чергу, серед членів цільової групи. Проводиться обговорення проекту «бажаного» сценарію і його наслідків серед широкого загалу. Враховуються коментарі.

4 етап: *Основні дії*. Консультації на рівні широкого загалу стосовно проекту «бажаного» сценарію та його наслідків.

Консультації. Необхідно провести обговорення результатів проекту передбачення. Після обговорення необхідно підготувати остаточний проект для подальших дій.

Загалом всі етапи та кроки представлено на рис. 3.2.

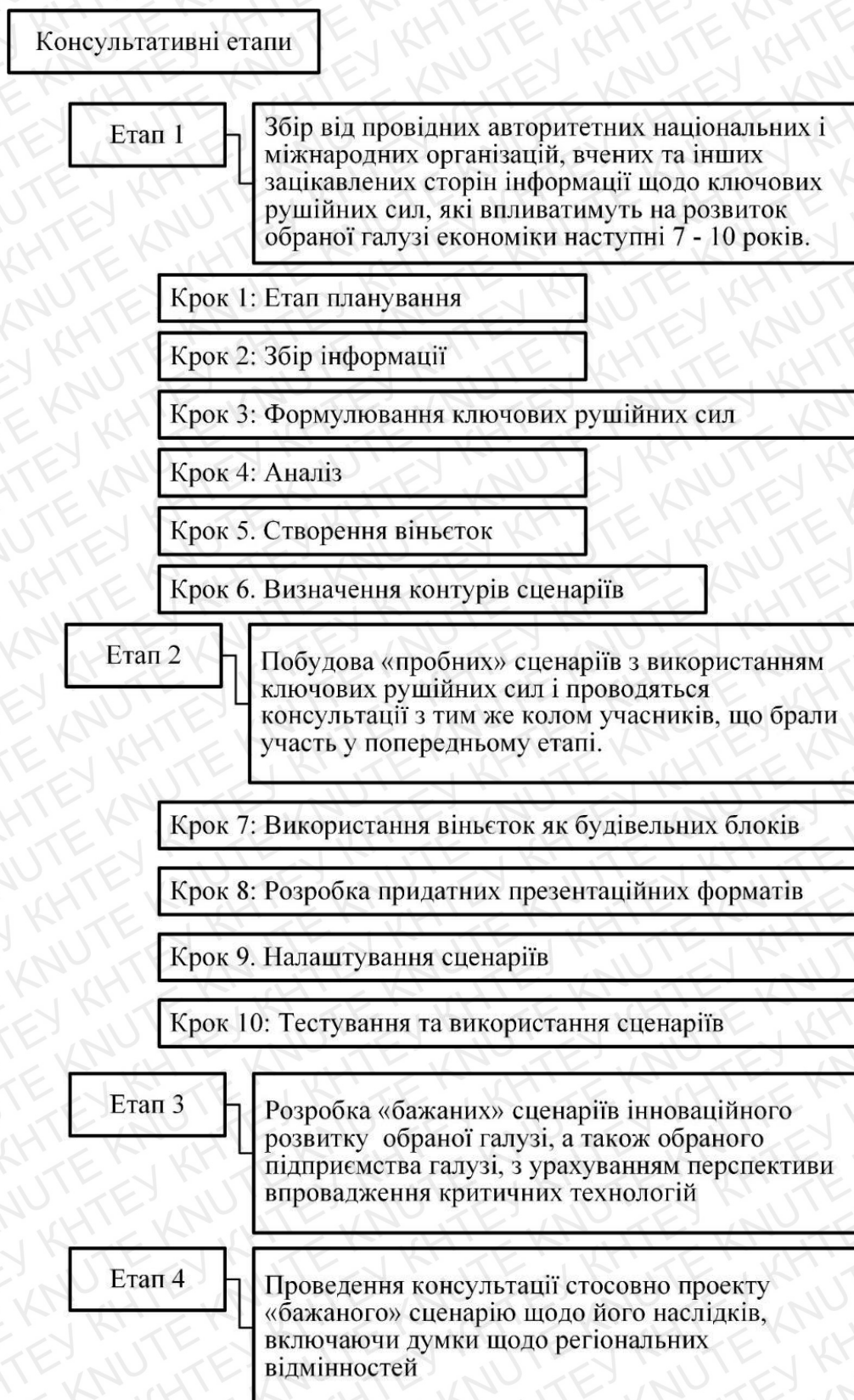


Рис. 3.2. Етапи та кроки сценарного підходу [12]

Крім розгляду остаточного проекту, доцільно забезпечити зрозумілість та передачу результатів передбачення широкому загалу, особам, приймаючим управлінські рішення на рівні країни чи регіонів (це стосується сценаріїв інноваційного розвитку обраної галузі на 2019-2021 рр.) та на рівні підприємства (сценарії інноваційного розвитку обраного підприємства на 2019-2021 рр.). Під час реалізації стратегічного плану інноваційного розвитку підприємства на 2019-2021 необхідно приділяти першочергову увагу заходам, запропонованим у плані, і передбачення повинно допомогти в цьому.

Чітке виконання вищенаведених кроків дозволить максимально якісно передбачити розвиток обраної галузі економіки / підприємства (у нашому випадку розглядаються підприємства енергетичного машинобудування) та обраного підприємства на період до 2021 року. Такий підхід відповідає останнім тенденціям проведення передбачення, що підкреслює невизначеність майбутнього та наголошує на необхідності стратегічної гнучкості.

Група «АББ Лтд» використовує у своїй діяльності сценарне планування, тому у роботі запропоновано стратегію на наступні роки (2019-2021 рр.):

- Прискорення темпів створення сталої доданої вартості через реалізацію продукції для енергетики та автоматизації;
- Завдяки зміні центру ваги, досягнення прибуткового органічного зростання, посилення конкурентоспроможності та зниження ризиків;
- Підвищення продуктивності через впровадження провідної операційної моделі;
- Майбутня структура компанії та Виконавчого комітету приведені у відповідність з новою стратегією;
- Ядро «АББ Лтд» - глобальні бізнес-лінії;
- Переглянута регіональна структура зосереджена на основних ринках;
- Перехід від 8 до 3 регіонів;
- Досягнення нових цілей означатиме отримання високих доходів для акціонерів;
- Акціонери візьмуть участь у зворотному викупі акцій на суму \$4 млрд.

«АББ Лтд» представлено нову стратегію і фінансові цілі на період 2019-2021 років, що мають на меті прискорення темпів створення сталої доданої вартості. Ця стратегія спирається на три пріоритетні для «АББ Лтд» сфери прибуткового зростання, бездоганну виконавську дисципліну і співпрацю, засади якої задає бізнес. У наступному періоді компанія досягне прибуткового зростання шляхом переміщення центру ваги на ринки з високими темпами зростання, підвищення конкурентоспроможності і зниження ризиків у бізнес-моделях.

Отже, успішний розвиток економічних систем рівня підприємства безпосередньо пов'язаний з інноваційними трансформаціями, які виникають з певною періодичністю та охоплюють галузь науки та техніки, що, у свою, чергу тісно пов'язано з економічними та соціальними перетвореннями у суспільстві. Інноваційному процесу притаманний постійний перехід від нижчого до вищого ступеня розвитку. Взаємозв'язок економічних циклічних процесів, технологічного передбачення, підприємницької діяльності можливо пояснити тим, що життєвий цикл технології та зміна технологічних укладів породжує циклічність. Організації, що займаються технологічним передбаченням, формують напрями, які складають основу наступного технологічного укладу. Маємо ланцюг, який на основі технологічного передбачення надає можливість визначитися з проривною технологією та рекомендувати вищому керівництву підприємства використання цієї технології з метою подальшого інноваційного розвитку підприємницької структури. Саме використання інформації з відомих у світі організацій (RAND, NISTEP, UNIDO, Oxford, ICSU та ін.), сприяє підвищенню позитивного ефекту від впровадження технологій «драйвера» («підживлювача технологіями»), що, у свою чергу, призводить до підвищення рівня прибутковості підприємства після впровадження проривної технології. Прикладами підприємств-драйверів є наукові парки, технопарки, технополіси, бізнес-інкубатори, акселератори та ін. Одним із дієвих інструментів методології передбачення є сценарне планування, яке використовується для розробки стратегій. Процес передбачення, за визначенням Міжнародної ради наукових спілок (ICSU), складається з чотирьох консультативних етапів: на першому етапі комплексу заходів відбувається збір інформації щодо ключових рушійних сил, які впливатимуть на розвиток обраної

галузі економіки наступні 7 – 10 років; на другому етапі будуються «пробні» сценарії з використанням ключових рушійних сил і проводяться консультації; на третьому етапі відбувається розробка «бажаних» сценаріїв інноваційного розвитку обраної галузі, а також обраного підприємства галузі; на четвертому етапі проводяться консультації стосовно проекту «бажаного» сценарію щодо його наслідків. Такий підхід відповідає останнім тенденціям проведення передбачення, що підкреслює невизначеність майбутнього та наголошує на необхідності стратегічної гнучкості. Група «АББ Лтд» використовує у своїй діяльності сценарне планування, тому у роботі запропонована нова стратегія на наступні роки задля підвищення позицій на конкурентному ринку та зростання прибутку: прискорення темпів створення сталої доданої вартості через реалізацію продукції для енергетики та автоматизації; завдяки зміні центру ваги, досягнення прибуткового органічного зростання, посилення конкурентоспроможності та зниження ризиків; підвищення продуктивності через впровадження провідної операційної моделі; майбутня структура компанії та Виконавчого комітету приведені у відповідність з новою стратегією; ядро «АББ Лтд» - глобальні бізнес-лінії; переглянута регіональна структура зосереджена на основних ринках; перехід від 8 до 3 регіонів; досягнення нових цілей означатиме отримання високих доходів для акціонерів; акціонери візьмуть участь у зворотному викупі акцій на суму \$4 млрд. Реалізація інноваційних ідей є суттєвим важелем розвитку як економік окремих країн, так і глобальної економіки у цілому. Розглянемо надалі економічну ефективність впроваджених заходів.

3.3. Розрахунок ефективності запроваджених заходів

Реалізація інноваційних ідей є суттєвим важелем розвитку як економік окремих країн, так і глобальної економіки у цілому. Комерційна складова постійного процесу впровадження інновацій є трудомісткою і потребує суттєвої уваги зі сторони науковців і виробників. До того ж процес комерціалізації інновацій вміщує у себе й ті етапи життєвого циклу, які стосуються безпосередньо моменту реалізації товару чи послуги, а також й етапи експлуатації, сервісу, утилізації. Саме цьому комерціалізація інновацій є актуальним як з точки зору науки, так і практики підприємництва.

Енергетичне машинобудування – це до 1,5 % (2016р.) від загального обсягу промислового виробництва України. Варто відзначити що виробництво енергетики за 2017 рік становило 182,8 млрд кВтхгод, що у грошовому вимірі становило близько 128 млрд грн при середній ціні 0,70 грн. Отже маємо відношення 9,3 разів, тобто надходжень від реалізації продукції енергетичного машинобудування майже в 10 разів менше від реалізації електроенергії.

Отже, у роботі представлено прогноз діяльності компанії «АББ Лтд» на 2022 р., поставивши певні цілі (табл. 3.1) та показників інвестиційної та інноваційної привабливості (табл. 3.2).

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі ТОВ «АББ Лтд» на 2021 р.

Цілі 2021	
Зростання доходів	4-7%
Операційний показник ЕВІТА, %	11-16%
Сукупний середньорічний темп росту (CAGR) операційного доходу на акцію (EPS)	10-15%
Співвідношення вільного грошового потоку (FCF) до чистого прибутку	>90%
Рентабельність інвестованого капіталу (CROI)	±15%

Продовження табл. 3.1	
Операційний показник ЕВІТА (%) на період 2019-2021 років, в розрізі бізнес-напрямів	
Дискретна автоматизація та електропривід	14-19%
Низьковольтна продукція	15-19%
Процеси автоматизації	11-15%
Обладнання для енергетики	12-16%
Системи для енергетики	7-11%

Отже, виходячи з цілей на 2021 р., для ТОВ «АББ Лтд», за мету ставиться підвищення доходів (на еквівалентному рівні) в середньому 4-7% на рік, що випереджає прогнозований ріст ВВП і зростання ринку. Водночас протягом цього періоду планується неухильно підвищувати прибутковість, яка зараз вимірюється показником операційного прибутку ЕВІТА в межах коридору 11-16%, при цьому досягаючи річного співвідношення вільного грошового потоку на рівні вище 90%.

Показник ЕВІТА - це прибуток бізнесу без урахування податків, відсотків по кредитах і амортизації. Розглядається за такими бізнес – напрямками: дискретна автоматизація та електропривід, низьковольтна продукція, процеси автоматизації, обладнання для енергетики, системи для енергетики.

Вільний грошовий потік (FCF) - це готівкові кошти компанії від її операційної (основної) діяльності за вирахуванням всіх податків і вкладень в капітал (інвестицій в бізнес).

CAGR - показник сукупного середньорічного темпу зростання. Його значення дозволяє оцінити швидкість росту будь-якого параметра - населення країни, випуску продукції підприємством, отримання прибутку від інвестицій. Найчастіше цей розрахунковий показник використовується для роботи з об'єктами, поведінка яких виражається складними залежностями - наприклад, при нарахуванні складних відсотків або майже хаотичних коливаннях курсів акцій. Головне достоїнство CAGR - він дає просту оцінку у вигляді усередненого відсотка зростання, і, відповідно може бути використаний для швидкого аналізу минулого періоду і отримання першого прогнозного наближення.

компаній, що діють на фондовому ринку.

рівні 15% за період 2019-2021 рр.

збитковості бізнесу, враховуючи суму зроблених в цей бізнес інвестицій.

розробляємо прогноз до 2021 р. (табл.3.2).

Таблица 3.2

запропонованих заходів на 2019 – 2021 рр.

Продовження табл. 3.2

Витрати на оплату праці	53 124	54627	56845	59153	61555	8431	12
Відрахування на соціальні заходи	8 113	7888	7670	7457	7251	-862	9
Амортизація	3138	3265	3398	3536	3680	542	12
Інші операційні витрати	56 166	54610	53097	51626	50195	-5971	9
Разом	120 554	120403	121023	121786	122695	2141	10

Отже, за прогнозними даними таблиці 3.3, компанія «АББ Лтд» повинна витратити суму на 2 141 тис. грн. більшу за звітний 2017 р. для досягнення своєї мети, тобто витратна частина зросте у 10%. Операційні витрати розглядаємо за такими категоріями: матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати. Матеріальні затрати збільшаться на 11%, порівняно з 2017 р., витрати на оплату праці зростуть за даний досліджуваний період на 12%, відрахування на соціальні заходи зменшаться на 862 тис. грн, амортизація зросте на 12%. Інші операційні витрати ланується зменшити на 5 971 тис. грн.

Стратегічний підхід до управління інноваційним розвитком в умовах ринкової економіки і маркетингової орієнтації підприємства на споживача буде сприяти зміцненню конкурентних позицій підприємства «АББ Лтд» в умовах розширення ринків.

Стратегії інноваційного розвитку як неперервний ланцюг різноманітних реакцій на зміни зовнішнього середовища передбачають різного ступеня радикальності нововведення: зміни асортименту продукції від часткової до повної зміни технологічної спеціалізації, адаптуючи пріоритети вибору до потреб ринку за стадіями життєвого циклу ринкового попиту. Визначення цілеспрямованого стратегічного інноваційного розвитку на виконання конкретних завдань підприємства, повинно починатися з усвідомлення керівництвом внутрішніх можливостей, представлених наявним інноваційним потенціалом.

Виходячи з цього, стратегія розглядає інноваційну діяльність і необхідні заходи щодо її розвитку з позицій наступних основних пріоритетів:

- адаптація інноваційної системи України до умов глобалізації та підвищення її конкурентоспроможності;
- переорієнтація системи продукування інновацій на ринковий попит і споживача;
- створення привабливих умов для творців інновацій, стимулювання інноваційної активності підприємництва.

При цьому організаційно-управлінські інновації можуть виступати джерелом інших видів інноваційних змін, оскільки рішення про інноваційну діяльність приймається саме на управлінському рівні. Для розроблення заходів стратегічного управління інноваційним розвитком підприємство «АББ Лтд» потребує комплексного аналізу всіх його ланок з врахуванням потреб споживачів і оточуючого середовища. Зокрема аналізу і оцінки індивідуальних можливостей підприємства, які безпосередньо впливають на формування стратегії інноваційного розвитку та його конкурентоспроможність.

Для того, щоб стабільно реалізовувати якісну продукцію за конкурентоспроможними цінами, потрібна адаптація до чинників зовнішнього середовища, щоб координувати свою діяльність відповідно до його тенденцій.

На основі інноваційних цілей формується інноваційна стратегія портфеля проектів. При цьому стратегія нововведень передбачає об'єднання цілей технічної політики та політики капіталовкладень і спрямована на впровадження нових технологій і видів продукції, послуг та їх просування на ринку. У цьому розумінні стратегічне управління інноваціями орієнтується на досягнення майбутніх ринкових результатів через інноваційний процес.

В основі розробки інноваційної стратегії підприємства «АББ Лтд» мають бути наступні положення:

- орієнтація на майбутнє і на постійні зміни ринкового середовища;
- застосування нових методів і засобів виробництва, застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів;

- залучення нових матеріальних ресурсів, широке використання інтелектуального потенціалу;
- диверсифікація виробництва і збуту, адаптовані до змін ринкових умов.

Поле можливих варіантів вибору стратегії інноваційного розвитку компанії «АББ Лтд» щодо впровадження нових інструментів активізації управлінської діяльності включає: модернізацію підприємств для підтримання його конкурентоспроможності; оновлення традиційного асортименту продукції; виробництво інноваційної продукції, впровадження інноваційних методів в операційну діяльність, розвиток персоналу, маркетинг і логістику з метою максимального задоволення потреб споживачів і отримання прибутку.

Критеріями ефективності впровадження інноваційних заходів є індикатори, за допомогою яких визначають приріст економічного результату відносно витрат. При цьому зростання прибутку виступає не як мета, а як важлива умова і результат здійснення інноваційної діяльності — створення нових продуктів, технологій, послуг, що впливають на рівень життя суспільства.

Отже, реалізація інноваційних ідей є суттєвим важелем розвитку як економік окремих країн, так і глобальної економіки у цілому. Комерційна складова постійного процесу впровадження інновацій є трудомісткою і потребує суттєвої уваги зі сторони науковців і виробників. Енергетичне машинобудування – це до 1,5 % (2016р.) від загального обсягу промислового виробництва України. Варто відзначити що виробництво енергетики за 2017 рік становило 182,8 млрд кВтхгод, що у грошовому вимірі становило близько 128 млрд грн при середній ціні 0,70 грн. Отже маємо відношення 9,3 разів, тобто надходжень від реалізації продукції енергетичного машинобудування майже в 10 разів менше від реалізації електроенергії. Для підприємства «АББ Лтд» у роботі представлено тенденції майбутньої діяльності. Спрогнозована інноваційна стратегія показує подальший розвиток компанії, її високу конкурентоздатність та інвестиційну привабливість. Очікується зростання операційних доходів на акцію (EPS) досягне 10-15% сукупного середньорічного темпу росту (CAGR), що дозволить досягнути високої рентабельності інвестованого капіталу (CROI) на рівні 15% за період 2019-2022 рр. За мету ставиться підвищення доходів (на еквівалентному рівні) в середньому 4-7% на рік, що випереджає прогнозований ріст ВВП і зростання ринку. Водночас протягом цього періоду планується неухильно підвищувати прибутковість, яка

зараз вимірюється показником операційного прибутку ЕВІТА в межах коридору 11-16%, при цьому досягаючи річного співвідношення вільного грошового потоку на рівні вище 90%. У роботі представлено прогностні фінансові показники діяльності та елементи операційних витрат ТОВ «АББ Лтд» з урахуванням запропонованих заходів на 2019 – 2021 рр. Стратегічний підхід до управління інноваційним розвитком в умовах ринкової економіки і маркетингової орієнтації підприємства на споживача буде сприяти зміцненню конкурентних позицій підприємства «АББ Лтд» в умовах розширення ринків. Стратегії інноваційного розвитку як неперервний ланцюг різноманітних реакцій на зміни зовнішнього середовища передбачають різного ступеня радикальності нововведення: зміни асортименту продукції від часткової до повної зміни технологічної спеціалізації, адаптуючи пріоритети вибору до потреб ринку за стадіями життєвого циклу ринкового попиту. Критеріями ефективності впровадження інноваційних заходів є індикатори, за допомогою яких визначають приріст економічного результату відносно витрат. При цьому зростання прибутку виступає не як мета, а як важлива умова і результат здійснення інноваційної діяльності — створення нових продуктів, технологій, послуг, що впливають на рівень життя суспільства.

Висновки до розділу 3

1. Одним із найбільш актуальних завдань для підприємства «АББ Лтд» в умовах зростання конкуренції стає збереження наявних та формування нових конкурентних переваг. Головним чинником конкурентоспроможності є рівень споживання продукції та задоволеності споживачів. Одним із найважливіших аспектів динамічного розвитку підприємства «АББ Лтд», підтримки високих показників економічного зростання та рівня прибутковості повинні стати розробка та впровадження інновацій – як процесних, так і продуктових. Виникає необхідність постійної модернізації виробництва та продукції, розширення товарного асортименту, що дасть підприємству змогу протягом досить тривалого періоду досягати значних показників прибутковості та утримувати позиції лідера на ринку. Інноваційна політика підприємства повинна бути спрямована насамперед на підвищення конкурентоспроможності його продукції. Показники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства «АББ Лтд»: зростання економічної ефективності діяльності підприємства; можливість зміни застосування сфери діяльності; підвищення задоволеності потреб споживачів та замовників; виникнення нових інтересів замовників; підвищення якості продукції внаслідок «повної» новизни, суттєвої модернізації, новизни технологічних параметрів (матеріали, технології, комплектуючі тощо).

2. Підхід сценарного планування відповідає останнім тенденціям проведення передбачення, що підкреслює невизначеність майбутнього та наголошує на необхідності стратегічної гнучкості. Група «АББ Лтд» використовує у своїй діяльності сценарне планування, тому у роботі запропоновано стратегію на наступні роки (2019-2021 рр.): прискорення темпів створення сталої доданої вартості через реалізацію продукції для енергетики та автоматизації; завдяки зміні центру ваги, досягнення прибуткового органічного зростання, посилення конкурентоспроможності та зниження ризиків; підвищення продуктивності через впровадження провідної операційної моделі; майбутня структура компанії та Виконавчого комітету приведені у відповідність з новою стратегією; ядро «АББ Лтд» - глобальні бізнес-лінії; переглянута регіональна структура зосереджена на основних ринках; перехід від 8 до 3 регіонів;

досягнення нових цілей означатиме отримання високих доходів для акціонерів; акціонери візьмуть участь у зворотному викупі акцій на суму \$4 млрд. Головна мета - прискорення темпів створення сталої доданої вартості. У наступному періоді компанія досягне прибуткового зростання шляхом переміщення центру ваги на ринки з високими темпами зростання, підвищення конкурентоспроможності і зниження ризиків у бізнес-моделях.

3. Комерційна складова постійного процесу впровадження інновацій є трудомісткою і потребує суттєвої уваги зі сторони науковців і виробничників. Для підприємства «АББ Лтд» у роботі представлено тенденції майбутньої діяльності. Спрогнозована інноваційна стратегія показує подальший розвиток компанії, її високу конкурентоздатність та інвестиційну привабливість. Очікується зростання операційних доходів на акцію (EPS) досягне 10-15% сукупного середньорічного темпу росту (CAGR), що дозволить досягнути високої рентабельності інвестованого капіталу (CROI) на рівні 15% за період 2019-2021 рр. За мету ставиться підвищення доходів (на еквівалентному рівні) в середньому 4-7% на рік, що випереджає прогнозований ріст ВВП і зростання ринку. Водночас протягом цього періоду планується неухильно підвищувати прибутковість, яка зараз вимірюється показником операційного прибутку EBITA в межах коридору 11-16%, при цьому досягаючи річного співвідношення вільного грошового потоку на рівні вище 90%. У роботі представлено прогнозні фінансові показники діяльності та елементи операційних витрат ТОВ «АББ Лтд» з урахуванням запропонованих заходів на 2019 – 2021 рр. Стратегічний підхід до управління інноваційним розвитком в умовах ринкової економіки і маркетингової орієнтації підприємства на споживача буде сприяти зміцненню конкурентних позицій підприємства «АББ Лтд» в умовах розширення ринків. Стратегії інноваційного розвитку як неперервний ланцюг різноманітних реакцій на зміни зовнішнього середовища передбачають різного ступеня радикальності нововведення: зміни асортименту продукції від часткової до повної зміни технологічної спеціалізації, адаптуючи пріоритети вибору до потреб ринку за стадіями життєвого циклу ринкового попиту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Інновація – це форма свідомого розвитку сформованих соціально-економічних систем. Інноваційна стратегія це стратегія, націлена на передбачення глобальних змін в економічній ситуації та пошуку масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства. Інноваційними стратегіями можуть бути: інноваційна діяльність організації, що спрямована на одержання нових продуктів, технологій і послуг; застосування нових методів НДДКР, виробництва, маркетингу й управління; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів. У процесі розвитку інноваційної стратегії сформувалося чимало її видів. Б. Санто класифікує інноваційні стратегії за рівнями управління: інституціональні (на рівні суб'єктів господарювання, підприємств) та центральні (на рівні країни, народного господарства). Інноваційну стратегію суб'єктів господарювання зазвичай визначають завдяки таким головним чинникам: технологічний рівень (інноваційний потенціал), рівень унікальності продукції, ринкова позиція організації тощо. На підґрунті цих чинників формують класифікатори інноваційних стратегій для вибору найоптимальнішої альтернативи. Вибір виду інноваційної стратегії залежить від цілей, ресурсів, зовнішнього і внутрішнього середовища тощо. Інноваційна стратегія підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу втілюється в його інноваційній діяльності. Інноваційна діяльність – це вид діяльності суб'єктів господарювання, спрямований на появу нових або удосконалених рішень, оформлених в інноваціях.

Життєво важливим завданням для підприємств – суб'єктів міжнародного бізнесу є пошук нових шляхів отримання конкурентних переваг на основі детального аналізу сучасних течій та концепцій формування стратегій інноваційного розвитку підприємства. Цілі інноваційного розвитку підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу і завдання, спрямовані на їх реалізацію, визначаються виходячи з підходів до ведення бізнесу. За кордоном в даний час для більшості підприємств все частіше використовуються підходи, орієнтовані не

на отримання значного прибутку, а на стабільне надходження грошових коштів. Формування інноваційної стратегії розвитку підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу за усіма напрямками діяльності є запорукою розробки практичного механізму трансформації виробничого процесу, який забезпечуватиме повне задоволення підприємницьких потреб, максимальну економію ресурсів, висококваліфіковану й високооплачувану працю, збереження екології навколишнього середовища. На сьогодні немає чітко сформульованого підходу до формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств - суб'єкта міжнародного бізнесу з опрацьованими й обґрунтованими етапами, тому, можна запропонувати вдосконалений алгоритм із чітким розмежуванням етапів «формування – реалізація – моніторинг», основними елементами якого є оцінка рівня інноваційного розвитку підприємств та розробка методичних рекомендацій щодо визначення заходів на етапі формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. На основі проведеного аналізу розвитку інноваційної діяльності підприємств у роботі представлені основні проблеми формування інноваційних стратегій. Усі інноваційні і інвестиційні проекти передбачають досягнення певної мети, направленої на підвищення ефективності. Тому розглянемо оцінювання ефективності інноваційних стратегій підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу.

Заключним етапом при здійсненні інноваційної діяльності на підприємстві є оцінювання ефективності та планування перспектив інноваційної діяльності. Інноваційна діяльність суб'єктів господарювання здебільшого може охоплювати одночасно певну сукупність напрямів: техніко-технологічні, продуктові, маркетингові, організаційні інновації, інновації у бізнес-моделях, які об'єднані у групи. Оцінювання рівня ефективності інноваційної діяльності суб'єктів господарювання запропоновано проводити завдяки розрахунку показників оцінювання рівня ефективності інноваційної діяльності за такими групами: показники витрат на здійснення інноваційної діяльності, показники результатів інноваційної діяльності, показники темпу здійснення інноваційної діяльності. Це дослідження може проводитись методом експертного опитування, застосування якого потребує розроблення карти показників за кожними групами (із методикою

обчислення) та встановлення рангів значущості певних видів показників для визначення рівня ефективності інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. Ще однією важливою компонентою, яка потрібна для оцінювання ефективності інноваційної стратегії є оцінка рівня стратегічного інноваційного потенціалу. Для оцінювання стратегічного інноваційного потенціалу розвитку підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу обрано внутрішні компоненти (виробничо-технологічний, кадровий, інформаційний, фінансово-інвестиційний, науково-технічний, управлінський, організаційний, маркетинговий, інноваційна культура,) та зовнішні компоненти (чинники прямого впливу (споживачі продукції, державні структури), чинники непрямого впливу (НТП, економічний, міжнародний)).

Інноваційна сфера все більше привертає увагу міжнародних компаній. Транснаціональна корпорація — це корпорація, що здійснює міжнародне виробництво промислових продуктів на основі прямих іноземних інвестицій та має прямий контроль над своїми закордонними філіями. ТНК забезпечують близько 50 % світового промислового виробництва, на їх частку припадає понад 80 % зареєстрованих патентів і близько 80 % фінансування НДДКР. Виокремлюють три основні моделі інноваційних систем, як на рівні підприємств так і на рівні країн: американську, європейську та азійську. Європейські міжнародні компанії, користуючись вигодами існування Євросоюзу, розміщують свої НДДКР-лабораторії в тій країні Європи, де сконцентровані висококваліфіковані кадри. Японські компанії зазвичай виявляються більш консервативними, віддаючи перевагу зосередженню дослідницької діяльності в центрах, що знаходяться на території Японії, використовуючи зарубіжні НДДКР-лабораторії лише на кінцевих стадіях комерціалізації нововведень для адаптації вже готового продукту. Американські компанії при розміщенні своїх дослідницьких підрозділів діють найбільш прагматично, розміщуючи їх на території США. У рейтингу країн світу за показником глобального індексу інновацій першу п'ятірку займають: Швейцарія (67,69), Швеція, Нідерланди, Сполучені Штати Америки, Великобританія. Україна займає 50 місце з показником 37,62. Поєднання глобального підходу з задоволенням локальних інтересів (управлінські технології) визначає модель вибору міжнародних

компаній місць розміщення та альтернативних шляхів технологічного розвитку, методи планування і фінансування міжнародних НДДКР, а також підходи до управління персоналом у міжнародному середовищі.

ТОВ «АББ Лтд» (Asea Brown Boveri Ltd.) - шведсько-швейцарська компанія, що спеціалізується в області електротехніки, енергетичного машинобудування та інформаційних технологій. Місія компанії «АББ Лтд»: покращувати показники діяльності; бути новаторами; залучати таланти; відповідально працювати. Завдання компанії «АББ Лтд»: як одна з провідних інжинірингових компаній, «АББ Лтд» допомагає своїм замовникам ефективно використовувати електроенергію, підвищуючи продуктивність і стабільно знижуючи шкідливий вплив на навколишнє середовище. «АББ Лтд» працює в різних галузях промисловості, проте ключовими напрямками діяльності компанії є енергетичне машинобудування і технології автоматизації. Компанія «АББ Лтд» також здійснює виробництво індустріальної робототехніки. Багато технологій, які кардинально впливають на життя сучасного суспільства, від високовольтної передачі постійного струму до революційних рушійних систем суден, були розроблені або впроваджені компанією «АББ Лтд». Зараз компанія займає стійкі позиції найбільшого в світі постачальника систем для передачі й розподілу електроенергії, промислових моторів та електроприводів, а також систем розподіленої автоматизації промислових виробництв. Виходячи з аналізу фінансово – господарської та зовнішньої – економічної діяльності ТОВ «АББ Лтд», можемо зробити висновок, що підприємство є ліквідним і має змогу погасити свої зобов'язання. Щодо платоспроможності, компанія є загалом фінансово стійкою, але має ризики у середньостроковій перспективі, залучає більше позичкович коштів і має достатню гнучкість у використанні власного капіталу. Ділова активність дещо знизилася за останні 5 років, але знаходиться на прийнятному рівні. Рентабельність підприємства вища від «0», та також має тенденцію спаду за досліджуваний період.

«АББ Лтд» сфокусована на органічному зростанні та пошуку перспективних компаній для покупки з метою посилення власних позицій та нарощування глобальної присутності в ключових для нас сферах енергетики та

автоматизації. Як одна з провідних електроінженерних компаній світу «АББ Лтд» завжди приділяє значну увагу науково-дослідним розробкам. Як і сто років тому, такий підхід забезпечує стабільний розвиток бізнесу. Чотири ключові компоненти доповнюють стратегію і допомагають розвивати успіх компанії: підвищувати продуктивність, надійність та енергоефективність; впроваджувати інновації та постійно інвестувати в науково-дослідну роботу; залучати таланти і створювати вигідні умови праці по всьому світу; діяти відповідально згідно принципів сталого розвитку, КСВ та бізнес-етики. «АББ Лтд» - стратегічний партнер у вирішенні завдань пов'язаних з продуктивністю, ефективністю, надійністю, безпекою, затратами, енергоспоживанням, викидами. Пропонують інструменти та експертизу, які допоможуть аналізувати, оптимізувати та подовжити життєвий цикл обладнання. Товариство здійснило неоціненний вклад у розвиток енергозабезпечення та автоматизації, залишило відбиток у багатьох сферах життя та промисловості. Замовниками є зокрема машинобудівні, нафтохімічні, виробничі, металургійні, гірничодобувні підприємства, оператори енергомереж, яким компанія допомагає ефективно використовувати електроенергію, підвищувати промислову продуктивність і знижувати негативний вплив на довкілля. Завдяки технологіям «АББ Лтд» забезпечується оптимізація та автоматизація виробництва, прискорення процесу, полегшуються умови праці, здійснюється економія енергії та палива, запроваджується напрямок екологічності та збереження ресурсів. Перспективи інноваційного розвитку досліджували експертним методом, виходячи із елементів карти певних показників за кожними групами та встановлення рангів значущості груп показників. Експертами було визначено десятьох провідних фахівців відділів оцінюваного ТОВ «АББ Лтд» із застосуванням методу бальної оцінки. Узагальнення даних експертів відносно бального оцінювання, дало змогу дійти висновку щодо ступеня впливу визначених груп показників на інтегральний показник у розрізі оцінювання рівня ефективності та ризику від інноваційної діяльності ТОВ «АББ Лтд» та стратегічного інноваційного потенціалу. Результуючі дані інтегральної оцінки рівня ефективності інноваційної діяльності та стратегічного інноваційного потенціалу ТОВ «АББ Лтд» свідчать про високий рівень ефективності

інноваційної діяльності та рівень стратегічного інноваційного потенціалу вище середнього.

Одним із найбільш актуальних завдань для підприємства «АББ Лтд» в умовах зростання конкуренції стає збереження наявних та формування нових конкурентних переваг. Головним чинником конкурентоспроможності є рівень споживання продукції та задоволеності споживачів. Одним із найважливіших аспектів динамічного розвитку підприємства «АББ Лтд», підтримки високих показників економічного зростання та рівня прибутковості повинні стати розробка та впровадження інновацій – як процесних, так і продуктових. Виникає необхідність постійної модернізації виробництва та продукції, розширення товарного асортименту, що дасть підприємству змогу протягом досить тривалого періоду досягати значних показників прибутковості та утримувати позиції лідера на ринку. Інноваційна політика підприємства повинна бути спрямована насамперед на підвищення конкурентоспроможності його продукції. Показники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства «АББ Лтд»: зростання економічної ефективності діяльності підприємства; можливість зміни застосування сфери діяльності; підвищення задоволеності потреб споживачів та замовників; виникнення нових інтересів замовників; підвищення якості продукції внаслідок «повної» новизни, суттєвої модернізації, новизни технологічних параметрів (матеріали, технології, комплектуючі тощо).

Підхід сценарного планування відповідає останнім тенденціям проведення передбачення, що підкреслює невизначеність майбутнього та наголошує на необхідності стратегічної гнучкості. Група «АББ Лтд» використовує у своїй діяльності сценарне планування, тому у роботі запропоновано стратегію на наступні роки (2019-2021 рр.): прискорення темпів створення сталої доданої вартості через реалізацію продукції для енергетики та автоматизації; завдяки зміні центру ваги, досягнення прибуткового органічного зростання, посилення конкурентоспроможності та зниження ризиків; підвищення продуктивності через впровадження провідної операційної моделі; майбутня структура компанії та Виконавчого комітету приведені у відповідність з новою стратегією; ядро «АББ Лтд» - глобальні бізнес-лінії; переглянута регіональна структура зосереджена на

основних ринках; перехід від 8 до 3 регіонів; досягнення нових цілей означатиме отримання високих доходів для акціонерів; акціонери візьмуть участь у зворотному викупі акцій на суму \$4 млрд. Головна мета - прискорення темпів створення сталої доданої вартості. У наступному періоді компанія досягне прибуткового зростання шляхом переміщення центру ваги на ринки з високими темпами зростання, підвищення конкурентоспроможності і зниження ризиків у бізнес-моделях.

Комерційна складова постійного процесу впровадження інновацій є трудомісткою і потребує суттєвої уваги зі сторони науковців і виробничників. Для підприємства «АББ Лтд» у роботі представлено тенденції майбутньої діяльності. Спрогнозована інноваційна стратегія показує подальший розвиток компанії, її високу конкурентоздатність та інвестиційну привабливість. Очікується зростання операційних доходів на акцію (EPS) досягне 10-15% сукупного середньорічного темпу росту (CAGR), що дозволить досягнути високої рентабельності інвестованого капіталу (CROI) на рівні 15% за період 2019-2021 рр. За мету ставиться підвищення доходів (на еквівалентному рівні) в середньому 4-7% на рік, що випереджає прогнозований ріст ВВП і зростання ринку. Водночас протягом цього періоду планується неухильно підвищувати прибутковість, яка зараз вимірюється показником операційного прибутку EBITA в межах коридору 11-16%, при цьому досягаючи річного співвідношення вільного грошового потоку на рівні вище 90%. У роботі представлено прогнозні фінансові показники діяльності та елементи операційних витрат ТОВ «АББ Лтд» з урахуванням запропонованих заходів на 2019 – 2021 рр. Стратегічний підхід до управління інноваційним розвитком в умовах ринкової економіки і маркетингової орієнтації підприємства на споживача буде сприяти зміцненню конкурентних позицій підприємства «АББ Лтд» в умовах розширення ринків. Стратегії інноваційного розвитку як неперервний ланцюг різноманітних реакцій на зміни зовнішнього середовища передбачають різного ступеня радикальності нововведення: зміни асортименту продукції від часткової до повної зміни технологічної спеціалізації, адаптуючи пріоритети вибору до потреб ринку за стадіями життєвого циклу ринкового попиту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» [Електронний ресурс] // ВВРУ. – 2002. – № 36. – С. 266. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
2. Cooke I. Introduction to Innovation and Technology Transfer / Cooke Ian, Mayers P. - Boston: Artech House, Inc., 2016, 235 с.
3. Ансофф І. Стратегічний менеджмент / І. Ансофф. - СПб. : Пітер, 2015. - 344 с.
4. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, Механізм розробки та комерціалізації [Текст]: Монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. - К.: КНЕУ, 2016. -394 с.
5. Балабанова Л. В. Стратегічне Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств [Текст]: навчальний посібник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. - К.: ВД «Професіонал», 2015. - 448 с.
6. Баран Р.Я., Романчукевич М.Й. УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ [Текст]/ Р.Я. Баран М.Й. Романчукевич//Глобальні та національні проблеми економіки: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. - Миколаїв, 2016. - Випуск 11. – С.256-262.
7. Водачек Л. Стратегія управління інноваціями на підприємстві / Л. Водачек, О. Водачкова. - М.: Економіка, 2014. - 167 с.
8. Геник О. ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ [Текст]/ О. Геник// ФОРМУВАННЯ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ: Львівський національний університет імені Івана Франка. – Львів, 2015. - Вип. 19. - С. 165–169.
9. Гольдштейн Г. Я. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посібник / Г. Я. Гольдштейн. - Таганрог: Изд-во ТРГУ, 2016. - 267 с.

10. Гриньов А.В.. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А. В. Гриньов. - Х.: ІНЖЕК, 2014. - 308 с.
11. Дойль П. Менеджмент: стратегія і тактика / П. Доль; [Пер. з англ. під ред. Ю. Н. Кантуревського]. - Пітер: СПб, 2016. - 560 с.
12. Драчук Ю. З., Копішинська К. О., Колешня Я. О., Кологривов Я. І., Кузнєцова К. О. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ [Текст]: монографія/ Ю. З. Драчук, К. О. Копішинська, Я. О. Колешня, Я. І. Кологривов, К. О. Кузнєцова// КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ, 2018. – 234с.
13. Дудар Т. Г. Інноваційний менеджмент: [навч. сел. для студентів вищ. навч. закл.] / Т. Г. Дудар, В. В. Мельниченко. - К.: Центр учбової літератури, 2017. - 256 с.
14. Ільдеменов С. В. Інноваційний менеджмент / С. В. Ільдеменов, А. С. Ільдеменов, В. П. Воробйов. - М.: Инфра М, 2016. - 211 с.
15. Інноваційний менеджмент / [під ред. П. Н. Завліна, А. К. Казанцева, Л. Е.Мінделі]. - СПб. : Наука, 2017. - 281 с.
16. Інноваційний менеджмент / [під ред. А. К. Казанцева, Л. Е.Мінделі]. - СПб. : Наука, 2016. - 290 с.
17. Інноваційний менеджмент. Багаторівневі концепції, стратегії і механізми інноваційного розвитку: навч. посібник для студ. вузів / [ред. В. М.Аньшін, А. А. Дагаєв]. - М.: Справа, 2016. - 584 с.
18. Інноваційний менеджмент: підручник для ВНЗ / [С. Д. Ільєнкова, Л. М. Гохберг, С. Ю. Ягудін та ін.]. - М.: Банки і біржі, ЮНИТИ, 2017. - 327 с.
19. Колосов В. Г. Основи інноватики: навчальний посібник [Електронний Ресурс] / В. Г. Колосов. - СПб. : ГТУ, 2015. - 69 с. Режим доступу: <http://innovatikaigmu.narod.ru/Kolosov.pdf>.
20. Комков Н. І. Аналіз і оцінка перспектив переходу до інноваційної економіки / Н. І. Комков, С. Ю. Єрошкін, М. В. Кравченко // Актуальні проблеми прогнозування. - 2017. - № 6. - С. 10-26.

21. Корецький М. Х. Стратегічне управління: навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Даций. - К.: Центр учбової літератури, 2017. - 240 с.
22. ЛУЦЯК В. В., ПОПЕЛЯР А. В. ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА [Текст]/ В. В. ЛУЦЯК, А. В. ПОПЕЛЯР//Вісник Хмельницького національного університету. – Вінниця, 2016. - № 6, Т. 2. – С.18-21.
23. Мединський В. Г. Інноваційний менеджмент: підручник / В. Г. Мединський. - М.: Инфра-М, 2015. - 304 с.
24. Менеджмент та маркетинг інновацій: монографія / [за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Ілляшенка]. - Суми: ВТД «Університетська книга», 2014. - 616 с.
25. Мінцберг Г. Структура в кулаці: створення ефективної організації / Г. Мінцберг; [Пер. з англ. під ред. Ю. Н. Каптуревського]. - СПб. : Пітер, 2016. -512 с.
26. Мясникович М. В. Інноваційна діяльність в Республіці Білорусь: теорія і практика / М. В. Мясникович. - Мінськ: Аналітичний центр НАН Білорусі; Право і економіка, 2015. - 178 с.
27. Ніксон Ф. Роль керівництва підприємства в забезпеченні якості та надійності / Ф. Ніксон; [Пер. з англ.]. - М.: Изд-во стандартів, 2015. - 230 с.
28. Онишко С. В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку: монографія / С. В. Онишко. - Ірпінь: Нац. акад. ДПС України, 2016. - 434 с.
29. Санто Б. Інновація і глобальний інтелектуалізм / Б. Санто // Економіка та держава. - 2016. - № 9. - С. 32-44.
30. Сергєєв В. А. Основи інноваційного проектування: навчальний посібник / В. А. Сергєєв, Е. В. Кіпчарская, Д. К. піднімати; [Під редакцією д-ра техн. наукВ. А. Сергєєва]. - Ульяновськ: УЛГТУ, 2015. - 246 с.
31. СОЛОХА Д. В., БЄЛЯКОВА О. В. ОСНОВНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ [Текст]/ Д.В. Солоха, О. В. БЄЛЯКОВА // ВІСНИК ЕКОНОМІЧНОЇ НАУКИ УКРАЇНИ. - №1. – Київ, 2017. – С.84-87.

32. Стратегічне управління: регіон, місто, підприємство / [під ред. Д. С. Львова, А. Г. Гранберг, А. П. Егоршина]; ООН РАН, НІМБ. - М.: ЗАТ «Видавництво» Економіка », 2015. - 607 с.

33. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник / [за заг. ред. д-ра екон. наук, професора О. М. Ястремської, канд. екон. наук, доцента Г. В. Верещагіної]. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2016. – 392 с.

34. Твисс Б. Управління науково-технічними нововведеннями / Б. Твисс. - М.: Економіка, 2016. - 271 с.

35. Терьошкіна Н. Є. Інноваційна стратегія в системі управління національною економікою / Н. Є. Терьошкіна // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2014. - №2. - С. 151-161.

36. Тисько М.М. СТРАТЕГІЧНА МОДЕЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ [Текст]/ М.М. Тисько // Глобальні та національні проблеми економіки: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – Миколаїв, 2016. – Вип. 9.- С. 430-432.

37. Томпсон А. А. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки і реалізації стратегії / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд; [Пер. з англ. під ред. Л. Г. Зайцева, М. І. Соколової]. - М.: Банки і біржі, ЮНІТИ, 2015. - 576 с.

38. Турський І.В., Сус М.М. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ [Текст]/ І.В. Турський, М.М. Сус//«Молодий вчений». – Тернопіль, 2016. - № 12.1 (40). – С.986-990.

39. Фатхутдінов Р. А. Інноваційний менеджмент: підручник для вузів / Р. А. Фатхутдінов. - [5-е изд.]. - СПб. : Пітер, 2015. - 448 с.

40. Федулова Л. І. Концептуальна модель інноваційної стратегії України / Л. І. Федулова // Економіка і прогнозування. – 2017. – № 1. – С. 87-100.

41. Філіппова С. В., Тимошук М. П., Дашченко Н. М. Актуальні питання формування інноваційних стратегій підприємства [Текст]/ С. В. Філіппова, М. П. Тимошук, Н. М. Дашченко//Економіка. Управління: Праці Одеського політехнічного університету. – Одеса, 2017. – Вип.2(36). – С.297-301.

42. Філософа Т. Г. Конкуренція. Інновації. Конкурентоспроможність: навч. посібник для студентів вузів, які навчаються за напрямками «Менеджмент», «Економіка» / Т. Г. Філософа, В. А. Биков; під ред. Т.Г. Філософ. - [2-ге вид., Перераб. і доп.]. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 295 с.

43. Чечетов М. Інноваційна складова ринкової трансформації / М. Чечетов // Економіка України. - 2016. - №11. - С. 4-14.

44. Чухно А. А. Модернізація економіки та економічна теорія / А. А. Чухно // Економіка України. - 2017. - № 9. - С. 4-12.

45. Шафієва Л.Г. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА [Текст]/ Л.Г. Шафієва//Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – Вінниця, 2017. –С.123-126.

46. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку (Дослідження підприємницького прибутку, капіталу, кредиту, відсотки і циклу кон'юнктури) / Й. Шумпетер. - М.: Видавництво «Прогрес», 2015. - 454 с.

47. Юринець З. В. Інноваційна стратегія розвитку переробних підприємств України: монографія / З. В. Юринець, Б. М. Максимів. - Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2016. - 203 с.

48. Юринець З. В. Інноваційна бізнес-модель як підґрунтя розвитку сучасних підприємств / З. В. Юринець // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка. – 2017. – Вип. 48. – С.365–370.

49. Юринець З. В. ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ [Текст]: дис. док. екон. наук / З. В. Юринець: 08.00.03 – економіка та управління національним господарством // ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА. – Львів, 2016. – 519с.

50. Янковський К.П. Організація інвестиційної й інноваційної діяльності / К. П. Янковський, І. Ф. МУХАРЕВ. - СП, 2015. - 488 с.

51. INSEAD: ГЛОБАЛЬНИЙ ІНДЕКС ІННОВАЦІЙ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gtmarket.ru/ratings/global-innovation-index/info>
52. ТОВ "АББ ЛТД" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://new.abb.com/ua>
53. Виробники енергетичного обладнання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ru.nencom.com/spravochnik/proizvoditeli>
54. Міжнародна економіка: Транснаціональні корпорації (ТНК) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/33771/>
55. Транснаціональні корпорації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://businessman.ru/transnatsionalnyie-korporatsii-spisok-krupneyshih.html>
56. Найбільші корпорації Японії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finekon.ru/korp%20Japon.php>

Додаток А

РЕЙТИНГ КРАЇН СВІТУ ЗА ІНДЕКСОМ ІННОВАЦІЙ INSEAD, WIPO, Cornell University: The Global Innovation Index 2017.

РЕЙТИНГ	КРАЇНА	ІНДЕКС
1	Швейцарія	67.69
2	Швеція	63.82
3	Нідерланди	63.36
4	Сполучені Штати Америки	61.40
5	Великобританія	60.89
6	Данія	58.70
7	Сінгапур	58.69
8	Фінляндія	58.49
9	Німеччина	58.39
10	Ірландія	58.13
11	Південна Корея	57.70
12	Люксембург	56.40
13	Ісландія	55.76
14	Японія	54.72
15	Франція	54.18
16	Гонконг	53.88
17	Ізраїль	53.88
18	Канада	53.65
19	Норвегія	53.14
20	Австрія	53.10
21	Нова Зеландія	52.87
22	Китай	52.54
23	Австралія	51.83
24	Чехія	50.98
25	Естонія	50.93
26	Мальта	50.60
27	Бельгія	49.85
28	Іспанія	48.81
29	Італія	46.96
30	Кіпр	46.84
31	Португалія	46.05
32	Словенія	45.80
33	Латвія	44.61

34	Словаччина	43.43
35	Об'єднані Арабські Емірати	43.24
36	Болгарія	42.84
37	Малайзія	42.72
38	Польща	41.99
39	Угорщина	41.74
40	Литва	41.17
41	Хорватія	39.80
42	Румунія	39.16
43	Туреччина	38.90
44	Греція	38.85
45	Росія	38.76
46	Чилі	38.70
47	В'єтнам	38.34
48	Чорногорія	38.07
49	Катар	37.90
50	Україна	37.62
51	Таїланд	37.57
52	Монголія	37.13
53	Коста-Ріка	37.09
54	Молдова	36.84
55	Саудівська Аравія	36.17
56	Кувейт	36.10
57	Південна Африка	35.80
58	Мексика	35.79
59	Вірменія	35.65
60	Індія	35.47
61	Македонія	35.43
62	Сербія	35.34
63	Панама	34.98
64	Маврикій	34.82
65	Колумбія	34.78
66	Бахрейн	34.67
67	Уругвай	34.53
68	Грузія	34.39
69	Бразилія	33.10
70	Перу	32.90
71	Бруней	32.89
72	Марокко	32.72

73	Філіппіни	32.48
74	Туніс	32.30
75	Іран	32.09
76	Аргентина	32.00
77	Оман	31.83
78	Казахстан	31.50
79	Домінікана	31.17
80	Кенія	30.95
81	Ліван	30.64
82	Азербайджан	30.58
83	Йорданія	30.52
84	Ямайка	30.36
85	Парагвай	30.30
86	Боснія і Герцеговина	30.23
87	Індонезія	30.10
88	Білорусь	29.98
89	Ботсвана	29.97
90	Шрі Ланка	29.85
91	Трінідад і Тобаго	29.75
92	Еквадор	29.14
93	Албанія	28.86
94	Таджикистан	28.16
95	Киргизстан	28.01
96	Танзанія	27.97
97	Намібія	27.94
98	Гватемала	27.90
99	Руанда	27.36

100	Сенегал	27.11
101	Камбоджа	27.05
102	Уганда	26.97
103	Сальвадор	26.68
104	Гондурас	26.36
105	Єгипет	26.00
106	Болівія	25.64
107	Мозамбiк	24.55
108	Алжир	24.34
109	Непал	24.20
110	Ефіопія	24.16
111	Мадагаскар	24.15
112	Кот-д'Івуар	23.96
113	Пакистан	23.80
114	Бангладеш	23.72
115	Малаві	23.45
116	Бенін	23.04
117	Камерун	22.58
118	Малі	22.48
119	Нігерія	21.92
120	Буркіна Фасо	21.86
121	Зiмбabwe	21.80
122	Бурунді	21.31
123	Нігер	21.18
124	Замбія	20.83
125	того	18.41
126	Гвінея	17.41
127	Ємен	15.64

Додаток Б

Актив	Код рядка							Абсолютне відхилення					Відносне відхилення				
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2013 - 2012	2014- 2013	2015- 2014	2016- 2015	2017- 2016	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
I. Необоротні активи																	
Нематеріальні активи:	1000	0	355	473	148	80	52	355	118	-325	-68	-28	0,00	1,33	0,31	0,54	0,65
первісна вартість	1001	25	407	756	759	759	759	382	349	3	0	0	16,28	1,86	1,00	1,00	1,00
накопичена амортизація	1002	25	52	283	611	679	707	27	231	328	68	28	2,08	5,44	2,16	1,11	1,04
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Основні засоби:	1010	18121	20124	23 613	19214	15 128	25 317	2003	3489	-4399	-4086	10189	1,11	1,17	0,81	0,79	1,67
первісна вартість	1011	31276	35596	41 184	38 962	36 070	46 261	4320	5588	-2222	-2892	10191	1,14	1,16	0,95	0,93	1,28
знос	1012	13155	15472	17 571	19 748	20 942	20 944	2317	2099	2177	1194	2	1,18	1,14	1,12	1,06	1,00
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
первісна вартість	1016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
знос	1017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
первісна вартість	1021	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
накопичена амортизація	1022	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств								0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Відстрочені податкові активи	1045	6887	9300	14322	9 322	9335	12 101	2413	5022	-5000	13	1
Гудвіл	1050	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Інші необоротні активи	1090	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Усього за розділом I	1095	25008	29779	38 408	28 684	24 543	37 470	4771	8629	-9724	-4141	1
II. Оборотні активи								0	0	0	0	
Запаси	1100	46010	60014	52 184	41 293	56 397	50 038	1400 4	-7830	- 1089 1	1510 4	-
Виробничі запаси	1101	248	88	27	18	18	18	-160	-61	-9	0	
Незавершене виробництво	1102	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Готова продукція	1103	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Товари	1104	45762	59926	52 157	41 275	56 379	50 020	1416 4	-7769	- 1088 2	1510 4	-
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Депозити перестрахування	1115	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Векселі одержані	1120	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	47844	68091	51 754	75 685	42 327	51 857	2024 7	- 1633 7	2393 1	- 3335 8	9
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	622	2935	530	46	4 367	5 071	2313	-2405	-484	4321	
за виданими авансами								0	0	0	0	

[illegible]

Інші оборотні активи	1190	13096	10283	8818	11 855	8 789	14 950	- 2813	-1465	3037	-3066	0
Усього за розділом II	1195	246109	265469	287 338	344 895	312 403	317 320	1936 0	2186 9	5755 7	- 3249 2	4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Баланс	1300	271117	295248	325 746	373 679	336 946	354 790	2413 1	3049 8	4793 3	- 3673 3	1

Пасив	Код рядка							Абсолютне відхилення				
								2012	2013	2014	2015	2016
I. Власний капітал												
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	87065	87065	87 065	87 065	87 065	87 065	0	0	0	0	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	32834	41098	43 616	72 937	72 794	63 523	8264	2518	2932 1	-143	-9
Неоплачений капітал	1425	16000	16000	16 000	16 000	16 000	16 000	0	0	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	1495	103899	112163	114 681	143 302	143 859	134 588	8264	2518	2862 1	557	-9
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення								0	0	0	0	0

[illegible]

початок звітнього періоду)												
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Призовий фонд	1540	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Усього за розділом II	1595	5342	7012	6802	3684	1 797	10 087	1670	-210	-3118	-1887	8
III. Поточні зобов'язання і забезпечення								0	0	0	0	
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Векселі видані	1605	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Поточна кредиторська заборгованість:								152	1749	-54	287	4
за довгостроковим і зобов'язаннями	1610	2215	2367	4116	4 062	4 349	4 753	0	0	0	0	
за товари, роботи, послуги	1615	4250	10336	2 468	1763	1011	670	6086	-7868	-705	-752	-
за розрахунками з бюджетом	1620	3264	7194	16 885	5101	1 726	1621	3930	9691	-11 784	-3375	-
за у тому числі з податку на прибуток	1621	1903	7194	15 554	4192	0	0	5291	8360	-1136 2	-4192	
за розрахунками зі страхування	1625	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
за розрахунками з оплати праці	1630	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
за одержаними авансами	1635	77575	55184	50 911	77 242	55 446	88 953	-22391	-4273	2633 1	-2179 6	3
за розрахунками з учасниками	1640	0	27977	0	0	0	0	27977	-2797 7	0	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	46668	37290	73381	39018	70 600	63 922	-9378	3609 1	-3436	3158 2	-6

										3		
за страховою діяльністю	1650	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Поточні забезпечення	1660	27893	35657	56 499	53011	57 494	49 455	7764	2084 2	-3488	4483	-8
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	11	68	3	396	664	741	57	-65	393	268	
Усього за розділом III	1695	161876	176073	204 263	226 593	191 290	210115	14197	2819 0	2233 0	- 3530 3	1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Баланс	1900	271117	295248	325746	373 579	336 946	354 790	24131	3049 8	4783 3	- 3663 3	1

[illegible]

Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	1129 2	8921	67 177	97 747	17 949	8 330	-2371	58256	30570	-79798	-9619	0,7
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподар ської продукції	2122	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Адміністративні витрати	2130	4693 7	4330 1	53 656	58 653	74 377	44 529	-3636	10355	4997	15724	-29848	0,9
Витрати на збут	2150	4029 6	5230 9	60 748	56 872	53 693	76 290	12013	8439	-3876	-3179	22597	1,3
Інші операційні	2180	1634	2676	89	59 341	22 320	14 772	10420	62529	-29956	-37021	-7548	1,6

[illegible]

[illegible]

Додаток В

Дані щодо обчислення рівня інтенсивності
інноваційної діяльності підприємства ТОВ АВВ (базовий 2013 р.)

Основні групи показників	Індикатори	Показник базового періоду
Показники витрат на здійснення інноваційної діяльності	витрати на проведення НДДКР	554,98
	витрати на впровадження інновацій	445,95
	витрати на виробництво інновації (нової продукції, технології)	297,86
	витрати на просування, збут інновацій	214,16
	витрати на забезпечення правового захисту об'єктів інтелектуальної власності	17,71
Показники результатів інноваційної діяльності	кількість отриманих розробок нових технологій чи продукції	0,27
	кількість впроваджених інновацій	0,12
	кількість виготовленої інновації (нової продукції, технології)	3292,73
	кількість проданих інновацій	1423,15
	кількість отриманих форм забезпечення правового захисту об'єктів інтелектуальної власності	0,10
Показники темпу здійснення інноваційної діяльності	тривалість процесу НДДКР	86,70
	тривалість впровадження інновацій	74,79
	тривалість процесу виробництва інновації	49,17
	тривалість виведення на ринок	86,07
	термін отриманих патентних прав	3654,84

**Вхідні дані для обчислення рівня інтенсивності
інноваційної діяльності підприємства ТОВ АВВ**

Основні групи показників		Позначення	Значення у 2017 р.
Показники витрат на здійснення інноваційної діяльності	річний обсяг витрат на НДДКР	$R_{НДДКР}$ (тис. грн.)	100975
	кількість інженерно-технічних працівників	K (люд.)	500
	річний обсяг витрат на впровадження інновацій (плюс витрати на придбання нових продуктів і технологій)	$R_{ВП}$ (тис. грн.)	100542
	кількість промислово-виробничого персоналу	K_P (люд.)	700
	річний обсяг витрат на виробництво інновацій	$R_{ВР}$ (тис. грн.)	90283
	річний обсяг витрат на просування, збут інновацій	$R_{ПР}$ (тис. грн.)	87946
	річний обсяг витрат на забезпечення правового захисту ОІВ	$R_{ПРОВ}$ (тис. грн.)	69507
Показники результатів інноваційної діяльності	річна кількість розробок (нової технології, продукції), що одержані у межах НДДКР	K_R (шт.)	38
	кількість робочих місць, де впроваджена інновація за рік	$K_{ВП}$ (шт.)і	55
	загальна кількість робочих місць	K_M (люд.)	1200
	кількість випущених і інновацій -го типу	$K_{ВР}$ (шт.)і	894092
	кількість проданих інновацій за рік	$K_{ПР}$ (шт.)	964723
	кількість споживачів	K_C (люд.)	1200

	кількість отриманих за рік форм забезпечення правового захисту інтелектуальної власності	K_{OIB} (шт.)	30
<i>Продовження</i>			
Показники темпу здійснення інноваційної діяльності	тривалість розроблення інновації в межах НДДКР	$ПТ_p$ (дн.)і	300
	кількість розробок (нових продуктів, технологій), отриманих за рік в межах НДДКР	KP_p (шт.)	50
	тривалість втілення інновації	$ПТ_{ВПі}$ (дн.)	164
	кількість інновацій впроваджених впродовж року	$KP_{ВП}$ (шт.)	65
	тривалість випуску інновації	$ПТ_{Ві}$ (дн.)	146
	кількість інновацій, виготовлених впродовж року	$KP_{Ві}$ (шт.)	38
	тривалість виходу інновації на ринок	$ПТВІВІ\ i$ (дн.)	184
	кількість інновацій, виведених впродовж року	$KP^{ВІВІ}$ (шт.)	25
	тривалість терміну патентного права	$ПТ_{OIB}$ (дн.)і	7300
	кількість форм правового захисту, отриманих (оформлених) впродовж року	KP_{OIB} (шт.)	30

Додаток Г

Дані щодо обчислення рівня стратегічного інноваційного потенціалу

Основні групи показників	Позначення	Значення	Базовий 2013 р. / нормативне значення
Виробничо-технологічний потенціал	коефіцієнт прогресивності устаткування на звітну дату	0,81	0,68
	коефіцієнт модернізації устаткування на звітну дату	0,61	0,55
	кількість інноваційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва на звітну дату	891	713
	конкурентоспроможність виробничої базы (моральний знос обладнання)	0,52	1
	коефіцієнт зносу обладнання	0,19	0,72
Кадровий потенціал	частка персоналу, задіяного в інноваційних проектах на звітну дату	0,51	0,73
	частка науково-технічних спеціалістів у загальній кількості персоналу, задіяного в інноваційних проектах на звітну дату	37,73	39,53
	рівень кваліфікації праці, що використовується суб'єктами господарювання на звітну дату порівняно з базовим роком, ос.	0,41	0,86
	конкурентоспроможність кадрів	0,52	0,85
Інформаційний потенціал	кількість інформації з інноваційної діяльності, науково-технічної, правової літератури	0,72	0,84
	інноваційні можливості у сфері комунікації, комп'ютерні системи	0,84	.*
	система захисту інформації	0,59	-
Фінансовий потенціал	витрати на розроблення чи купівлю проекту на звітну дату порівняно з базовим роком	3243	3483
	витрати на реалізацію проекту на звітну дату порівняно з базовим роком	1262	2344
	виторг від реалізації продукції на звітну дату порівняно з базовим роком	433535	532748

	коефіцієнт поточної ліквідності до нормативного значення	1,3	1
Продовження			
	коефіцієнт фінансової автономії до нормативного значення	0,19	0,5
	рентабельність активів у порівнянні з депозитною ставкою	0,41	10,3
Науково-технічний потенціал	кількість напрямів, за якими здійснюються НДДКР	71	69
	вага інноваційної продукції у загальному обсязі виробництва	0,41	0,66
Управлінський потенціал	оптимальна організаційна структура і система менеджменту підприємства	0,71	-
	система стратегічного та тактичного планування	0,72	-
Організаційний потенціал	якість внутрішніх і зовнішніх вертикальних і горизонтальних, прямих і зворотних зв'язків	0,63	-
	конфігурація (елементи, діапазон та рівні управління)	0,49	-
	розподіл прав і відповідальності за елементами управління	0,44	-
Інноваційна культура	використання системи мотивації	0,58	-
	застосування моделі наставництва	0,59	-
	комунікаційна система, співпраця та мова спілкування	0,98	-
Маркетинговий потенціал	обсяг реалізації продукції у вартісному вираженні порівняно із базовим роком	249388	503627
	основні ринки збуту	0,51	-
	аналіз попиту на інновації	0,88	-
	маркетингова стратегія	0,58	-
Чинники прямого впливу	споживачі інноваційної продукції	0,64	-
	основні постачальники сировини	0,49	-
	державні структури	0,22	-
Чинники непрямого впливу	науково-технічні чинники	0,26	-
	економічні чинники	0,25	-
	міжнародні чинники	0,27	-

*відсутність значення у разі отримання експертної оцінки

