

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

«Менеджмент бізнес-організацій»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 «Управління та адміністрування»

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 «Менеджмент»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Управління розробкою інноваційної стратегії бізнес-організації»**

Здобувача: Родіонові Катерини Володимирівни

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Лазаренко Юлія Олександрівна

Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри менеджменту:

д.е.н., професор Сагайдак Михайло Петрович

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

«Менеджмент бізнес-організацій»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми



Т.О. Соболева
«23» червня 2021 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



М.П. Сагайдак
«23» червня 2021р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти **Родіоновій Катерині Володимирівні**
(прізвище, ім'я, по-батькові)

заочної форми навчання
очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Управління розробкою інноваційної стратегії бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «29» червня 2021 р. № 825-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ. (назва розділу)
Розділ 2	АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРАТ «ККПК» ТА ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ. (назва розділу)
Розділ 3	ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ККПК» ТА УПРАВЛІНСЬКЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ. (назва розділу)

Об'єкт дослідження:	Сукупність управлінських та економічних відносин, що виникають у господарській діяльності бізнес-організації у процесі її функціонування та розвитку.
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні засади та управлінські аспекти розробки інноваційної стратегії бізнес-організації.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Узагальнення теоретичних основ та обґрунтування управлінських аспектів розробки інноваційної стратегії бізнес-організації.
Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:	
у розділі 1	– узагальнити теоретичні основи стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнес-організації; – навести типологію та визначити критерії вибору інноваційної стратегії бізнес-організації; – розглянути методичний інструментарій стратегічного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів інноваційної діяльності бізнес-організації; – охарактеризувати основні етапи процесу розробки та реалізації інноваційної стратегії бізнес-організації.
у розділі 2	– навести організаційно-економічну характеристику досліджуваної бізнес-організації – ПрАТ «ККПК» та здійснити аналітичну оцінку основних показників його діяльності; – дослідити ключові фактори середовища функціонування ПрАТ «ККПК» і визначити його конкурентну позицію на вітчизняному ринку целюлозно-паперової продукції; – охарактеризувати інноваційну діяльність ПрАТ «ККПК»; – обґрунтувати резерви та визначити стратегічні напрями інноваційного розвитку ПрАТ «ККПК».
у розділі 3	– навести пропозиції щодо проєктів стратегічного інноваційного розвитку ПрАТ «ККПК» та здійснити їх економічне обґрунтування; – оцінити фінансові результати та охарактеризувати потенційні ризики впровадження обраного проєкту у межах реалізації інноваційної стратегії компанії; – навести управлінський супровід реалізації інноваційної стратегії ПрАТ «ККПК».

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

к.е.н., доц. Ю.О. Лазаренко

(науковий ступінь, вчене звання, ініціали, прізвище)

«14» червня 2021 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

К.В. Родіонова

(ініціали, прізвище)

«14» червня 2021 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 39 таблиць, 12 рисунків, 21 додатків, список використаних джерел складається з 71 найменувань, додатки.

«Управління розробкою інноваційної стратегії бізнес-організації»

Об'єктом дослідження є сукупність управлінських та економічних відносин, що виникають у господарській діяльності бізнес-організації у процесі її функціонування та інноваційного розвитку.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та управлінські аспекти розробки інноваційної стратегії бізнес-організації.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є узагальнення теоретичних основ та обґрунтування управлінських аспектів розробки інноваційної стратегії бізнес-організації.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнес-організації;
- навести типологію та визначити критерії вибору інноваційної стратегії бізнес-організації;
- розглянути методичний інструментарій стратегічного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів інноваційної діяльності бізнес-організації;
- охарактеризувати основні етапи процесу розробки та реалізації інноваційної стратегії бізнес-організації;
- навести організаційно-економічну характеристику досліджуваної бізнес-організації – ПрАТ «ККПК» та здійснити аналітичну оцінку основних показників його діяльності;
- дослідити ключові фактори середовища функціонування ПрАТ «ККПК» і визначити його конкурентну позицію на вітчизняному ринку целюлозно-паперової продукції;
- охарактеризувати інноваційну діяльність ПрАТ «ККПК»;

- обґрунтувати резерви та визначити стратегічні напрями інноваційного розвитку ПрАТ «ККПК»;
- навести пропозиції щодо проєктів стратегічного інноваційного розвитку ПрАТ «ККПК» та здійснити їх економічне обґрунтування;
- оцінити фінансові результати та охарактеризувати потенційні ризики впровадження обраного проєкту у межах реалізації інноваційної стратегії компанії;
- навести управлінський супровід реалізації інноваційної стратегії ПрАТ «ККПК».

Практична значущість отриманих результатів. Розроблені пропозиції щодо формування й імплементації інноваційної стратегії можуть частково або повною мірою використовуватись бізнес-організаціями, що виготовляють картонно-паперову продукцію. Реалізація розроблених рекомендацій щодо впровадження проєктів стратегічного інноваційного розвитку дозволить ПрАТ «ККПК» підвищити показники ефективності та прибутковості діяльності та захопити більшу частку ринку порівняно з конкурентами.

Апробація результатів дослідження. За тематикою роботи опубліковано статтю на тему «Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активних підприємств» у фаховому науковому виданні «Вісник Хмельницького національного університету», серія «Економічні науки», № 5, 2020 р. Результати дослідження оприлюднено на міжнародній студентській науковій конференції «Менеджмент 2020: виклики та перспективи», що відбулася 18 листопада 2020 р., із публікацією тез доповіді. За результатами дослідження було підготовано наукову роботу на тему «Управління підвищенням рівня конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства» для участі у Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт зі спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління у сфері економічної конкуренції», за підсумками якого одержано диплом першого ступеня. Також результати дослідження були представлені на міжнародній конференції Virtual International Students Conference «Contemporary Management as an Art in Digital World» з тезами

доповіді на тему: «Development of the Project for increasing Competitiveness of the Innovation-Active Company».

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2021.

Рік захисту роботи 2022.

Ключові слова: інновації, інноваційна стратегія, інноваційний потенціал, стратегічний менеджмент, рентабельність.

Відгук
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Родіонові Катерини Володимирівни

на тему «Управління розробкою інноваційної стратегії бізнес-організації»

1. Актуальність теми. Перехід до ринкових умов господарювання вимагає від вітчизняних підприємств глибоких змін у сфері стратегічного планування, зокрема в розрізі інноваційної діяльності. Сучасна економічна ситуація характеризується високим ступенем невизначеності й ризику і саме обґрунтована стратегія інноваційного розвитку виступає тим специфічним інструментом, що розширює адаптаційні можливості сучасних бізнес-організацій і дозволяє утримувати конкурентну позицію на ринку. Результати досліджень із зазначеної проблематики не вичерпують усього комплексу проблем, пов'язаних із формуванням й реалізацією стратегії інноваційного розвитку суб'єктів господарювання та забезпеченням процесу обґрунтування стратегічних рішень. Виходячи із цього, тема кваліфікаційної магістерської роботи є актуальною і такою, що відповідає потребам ринку.

2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. Представлена кваліфікаційна магістерська робота є завершеним дослідженням, що структуроване у логічній послідовності, розділи роботи пов'язані між собою. КМР містить теоретичні узагальнення, які розкривають особливості стратегічного управління інноваційною діяльністю сучасних бізнес-організацій, а також практичні рекомендації щодо розробки та реалізації інноваційної стратегії ПрАТ «ККПК», які частково або повною мірою можуть бути застосовані в діяльності досліджуваної бізнес-організації задля підвищення рівня її конкурентоспроможності та економічної ефективності. Для обґрунтування особливостей управління функціональними підсистемами організації, а також для розробки стратегічних напрямів інноваційного розвитку здобувачкою використано відповідний методичний інструментарій. Наведені авторкою пропозиції відповідають темі КМР та містять відповідне організаційно-економічне обґрунтування.

3. Наявність самостійних розробок автора. Виклад основного матеріалу за теоретичним розділом роботи супроводжується відповідними узагальненнями, авторськими висновками і критичними коментарями здобувачки. На основі опрацювання сучасних зарубіжних і вітчизняних наукових джерел з питань стратегічного управління інноваційною діяльністю здобувачкою у повній мірі висвітлено теоретико-методичні аспекти об'єкту дослідження, а також розкрито особливості управління обраною предметною сферою. У аналітичному розділі роботи авторкою самостійно проведено стратегічний аналіз середовища функціонування компанії, досліджено її інноваційну діяльність, визначено напрями стратегічного інноваційного розвитку. У конструктивному розділі обґрунтовано проєкт стратегічного розвитку ПрАТ «ККПК», що відповідає специфіці діяльності підприємства і є актуальним з позиції запитів вітчизняного ринку целюлозно-паперової продукції.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. За тематикою дослідження опубліковано статтю на тему «Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активних підприємств». За результатами дослідження авторкою було підготовано наукову роботу на тему «Управління підвищенням рівня конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства» для участі у Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт зі спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління у сфері економічної конкуренції», за підсумками якого одержано диплом першого ступеня, що засвідчує теоретичну цінність й наукову новизну одержаних результатів. За результатами дослідження у відповідності до теми роботи авторкою розроблено проєкт інноваційної стратегії ПрАТ «ККПК» у вигляді програмного документу. Практичні рекомендації здобувачки щодо стратегічного розвитку інноваційної діяльності ПрАТ «ККПК» є актуальними та такими, що відповідають специфіці функціонування товариства, і можуть бути повною мірою або ж частково використані у його господарській діяльності для активізації інноваційної діяльності, розширення виробничих потужностей і посилення конкурентної позиції на ринку.

5. Наявність недоліків. У конструктивному розділі роботи уточнення потребують прогнозні значення доходу від впровадження проєкту виготовлення паперу та картону із альтернативного виду сировини – пшеничної соломи (табл. 3.10). Також доцільно було б доповнити обґрунтування проєкту аналізом потенційного попиту на інноваційну продукцію, що пропонується до виробництва. Наявні окремі неточності у оформленні списку використаних джерел та додатків. Незважаючи на зазначені недоліки, зміст роботи демонструє достатній рівень підготовки здобувачки, її здатність систематизувати і аналізувати інформацію, а також застосовувати набуті знання при вирішенні конкретних практичних питань стосовно управління бізнес-організацією.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: кваліфікаційна магістерська робота допускається до захисту перед ЕК, оцінка за якість виконання КМР складає 66 балів.

Доцент кафедри менеджменту,
к.е.н., доцент



(підпис)

Ю.О. Лазаренко
(ініціали, прізвище)

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Родіонової Катерини Володимирівни

Тема «Управління розробкою інноваційної стратегії бізнес-організації»

Дипломна робота Родіонової К.В., присвячена дуже актуальній темі, а саме обґрунтування інноваційної стратегії бізнес-організації, яка все більше стає актуальною в світі. На целюлозно-паперовому ринку існує конкуренція та представлено дуже багато різноманітних товарів. Тому саме інноваційні рішення допоможуть виграти в боротьбі за увагу клієнтів серед конкурентів.

Проведене дослідження характеризується високою якістю та ґрунтовністю проведених досліджень. Було детально проаналізовано фінансово-економічний стан, складові внутрішнього та зовнішнього середовища.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи проявляються в чіткій структурі роботи, логічності та послідовності викладання матеріалу. Вдалось виявити сильні та слабкі сторони, переваги та недоліки діяльності та управління комбінату. Визначено основні проблеми, на які було надано пропозиції по їх вирішенню. Було запропоновано декілька заходів для удосконалення діяльності комбінату.

Зауваженням до дипломної роботи є те, що повне обґрунтування є лише по одній пропозиції.

Практична реалізація пропозицій, сформованих за результатами оцінки конкурентної позиції ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» на вітчизняному ринку целюлозно-паперової продукції, дозволить підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності та прибутковості за рахунок впровадження інноваційних технологій. Зокрема, реалізація запропонованого проєкту за рахунок виготовлення паперу та картону із використанням природних ресурсів, а саме соломи, дозволить вирішити проблему дефіциту сировини, зменшити залежність від постачальників, налагодити виробництво інноваційної продукції та сформувати на цій основі унікальні конкурентні переваги.

Запровадження рекомендацій, розроблених Родіоною К.В., свідчить про їх практичну цінність та можливість використання на інших підприємствах целюлозно-паперової галузі із урахуванням специфіки їх управлінської та операційної підсистем.

Місце роботи та посада рецензента

МП

Заступник начальника відділу кадрів
Ір. А. А., Київський ЦК

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Сутність та типологія інноваційних стратегій	7
1.2. Методичний інструментарій розробки інноваційної стратегії бізнес-організації.....	18
1.3. Управлінські аспекти формування й впровадження інноваційної стратегії бізнес-організації.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРАТ «ККПК» ТА ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	43
2.1. Організаційно-економічна характеристика бізнес-організації.....	43
2.2. Аналіз середовища функціонування бізнес-організації та визначення її конкурентної позиції на ринку целюлозно-паперової продукції.....	57
2.3. Характеристика інноваційної діяльності бізнес-організації й обґрунтування стратегічних напрямів її інноваційного розвитку.....	67
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ККПК» ТА УПРАВЛІНСЬКЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ.....	73
3.1. Визначення цілей діяльності ПрАТ «ККПК» та характеристика проєктів його інноваційного розвитку.	73
3.2. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності реалізації запропонованих проєктів інноваційного розвитку.....	79
3.3. Управління процесом впровадження інноваційної стратегії бізнес-організації	90
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогоднішній день, щоб вижити серед бурхливої конкуренції, споживачів необхідно кожного разу здивовувати чимось новим та унікальним. Інноваційна діяльність є однією з основних складових процесу забезпечення успішного та ефективного функціонування підприємств. Тому сучасні економічні умови вимагають інтенсифікації інноваційної діяльності, ефективної організації досліджень та розробок, систематичних нововведень, зниження інноваційних ризиків, а також застосування відповідних інструментів стратегічного управління в сфері інноваційної діяльності кожного підприємства. Виходячи з цього, організації повинні приділяти увагу питанню розробки та впровадження інноваційної стратегії, адже саме в цій стратегії зосереджений шлях до підвищення прибутковості, ефективності та конкурентоспроможності організації, за рахунок створення та впровадження інновацій або ж удосконалення вже існуючих технологій, процесів та механізмів діяльності.

Ступінь наукового опрацювання теми дослідження. Питанням обґрунтування й впровадження інноваційних стратегій підприємств приділено значну увагу в працях багатьох вітчизняних та іноземних вчених, зокрема теоретичні аспекти цієї проблеми висвітлено в наукових працях таких відомих дослідників, як І. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, Б. Санто, Р. Уотерман, Й. Шумпеттер, Л. Водачек, О. Водачкова, В. Геєць, С. Ільєнкова, Н. Краснокутська, О. Лапко, П. Микитюк, А. Чухно, О. Шнипко та ін. Теоретичним і практичним аспектам стратегічного управління інноваційним розвитком організацій присвячено наукові розробки таких відомих учених: О.І. Амоші, Л.Л. Антонюк, В.М. Аньшина, С.В. Валдайцева, А.Г. Гальчинського, С.М. Ілляшенка, П.Н. Завліна, В.Г. Мединського, Л.І. Нейкової, І.А. Павленко, П.Г. Перерви, В.П. Семиноженка, В.В. Стадник, Р.А. Фатхутдинова, Д.М. Черваньова та ін. Проте, незважаючи на наявність значної кількості досліджень, присвячених питанням стратегічного інноваційного розвитку, у сучасній науковій літературі й досі не вироблено єдиних підходів до обґрунтування теоретико-методичних

підходів до розробки стратегії інноваційного розвитку підприємств, а також механізму її формування. Окремі управлінські аспекти впровадження інноваційної стратегії у практику діяльності вітчизняних бізнес-організацій є недостатньо висвітленими у науковій літературі та потребують подальшого дослідження.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є узагальнення теоретичних основ та обґрунтування управлінських аспектів розробки інноваційної стратегії бізнес-організації.

Реалізація поставленої мети зумовила потребу у визначенні та послідовному розв'язанні таких завдань дослідження:

- узагальнити теоретичні основи стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнес-організації;
- навести типологію та визначити критерії вибору інноваційної стратегії бізнес-організації;
- розглянути методичний інструментарій стратегічного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів інноваційної діяльності бізнес-організації;
- охарактеризувати основні етапи процесу розробки та реалізації інноваційної стратегії бізнес-організації;
- навести організаційно-економічну характеристику досліджуваної бізнес-організації – ПрАТ «ККПК» та здійснити аналітичну оцінку основних показників його діяльності;
- дослідити ключові фактори середовища функціонування ПрАТ «ККПК» і визначити його конкурентну позицію на вітчизняному ринку целюлозно-паперової продукції;
- охарактеризувати інноваційну діяльність ПрАТ «ККПК»;
- обґрунтувати резерви та визначити стратегічні напрями інноваційного розвитку ПрАТ «ККПК»;
- навести пропозиції щодо проєктів стратегічного інноваційного розвитку ПрАТ «ККПК» та здійснити їх економічне обґрунтування;

- оцінити фінансові результати та охарактеризувати потенційні ризики впровадження обраного проекту у межах реалізації інноваційної стратегії компанії;
- навести управлінський супровід реалізації інноваційної стратегії ПрАТ «ККПК».

Об'єктом дослідження є сукупність управлінських та економічних відносин, що виникають у господарській діяльності бізнес-організації у процесі її функціонування та інноваційного розвитку.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та управлінські аспекти розробки інноваційної стратегії бізнес-організації.

Методологічна база дослідження. У процесі написання роботи було використано сукупність загальноприйнятих методів і прийомів наукового пізнання. Під час виконання дослідження було використано такі методи економічних досліджень: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), статистично-економічний (аналіз системи управління розробки інноваційної стратегії), монографічний (шляхи розробки інноваційної стратегії), розрахунково-конструктивний та експериментальний (обґрунтування системи управління розробкою інноваційної стратегії на підприємстві) та інші.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти Верховної Ради та Уряду України, наукові літературні джерела, дані Державної служби статистики України, матеріали фінансової та управлінської звітності ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».

Основні результати дослідження, які складають наукову новизну, полягають в узагальненні управлінських аспектів забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства, а також розробці проекту стратегічного розвитку бізнес-організації на основі впровадження інновацій.

Практична значущість отриманих результатів. Результати дослідження мають практичну цінність з огляду на актуальні запити ринку та можуть використовуватись бізнес-організаціями, що виготовляють картонно-паперову

продукцію. Реалізація розроблених пропозицій щодо впровадження проєктів стратегічного інноваційного розвитку дозволить ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» підвищити показники ефективності та прибутковості діяльності та захопити більшу частку ринку порівняно з конкурентами.

Апробація результатів дослідження. За тематикою роботи опубліковано статтю на тему «Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активних підприємств» у фаховому науковому виданні «Вісник Хмельницького національного університету», серія «Економічні науки», № 5, 2020 р. Результати дослідження оприлюднено на міжнародній студентській науковій конференції «Менеджмент 2020: виклики та перспективи», що відбулася 18 листопада 2020 р., із публікацією тез доповіді. За результатами дослідження було підготовано наукову роботу на тему «Управління підвищенням рівня конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства» для участі у Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт зі спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління у сфері економічної конкуренції», за підсумками якого одержано диплом першого ступеня. Також результати дослідження були представлені на міжнародній конференції Virtual International Students Conference on «Contemporary Management as an Art in Digital World» з тезами доповіді на тему: «Development of the Project for increasing Competitiveness of the Innovation-Active Company».

Структурно кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 98 сторінок друкованого тексту. Робота містить 39 таблиць, 12 рисунків, 23 додатків. Список використаних джерел складається з 71 найменувань поданих на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та типологія інноваційних стратегій

У теперішніх умовах для кожної організації метою є не лише виживання на ринку, але й стабільне функціонування та постійне економічне зростання. Для цього будь-яка організація повинна розробити ефективну стратегію, яка допоможе відповісти на життєво необхідні запитання: у якому ринковому сегменті функціонувати, як розподіляти ресурси, як стабільно розвиватись та ефективно конкурувати з іншими організаціями.

Розглянемо дельніше теоретичні підходи до трактування визначення категорії «стратегія». Як свідчить аналіз літературних джерел, наявні різні позиції щодо тлумачення змісту цього поняття. Причиною існування різноманітних визначень є грецьке походження терміну стратегія: «strategia» – мистецтво ведення війни. Спочатку воно трактувалось як військове значення та означало «мистецтво генерала» знаходити вірні шляхи до досягнення перемоги [1, с. 158].

Запозичення терміну «стратегія» з лексики військовослужбовців пояснюється тим, що в розвинених країнах компанії в 50-х роках потрапили в умови, близькі до «військових дій», пов'язаних зі зростанням конкуренції, насиченням ринку, коли їм доводилося «боротися, щоб вижити». «Військові дії», спрямовані на забезпечення стійкої ринкової позиції, потребували теоретичної підтримки. Саме з тих часів практика та теорія стратегічного менеджменту почала свій шлях просування у ринкових реаліях [2, с. 442].

Науковці по-різному тлумачать визначення терміну «стратегія» (див. Додаток А.2). Так, І. Ансофф надає визначення: стратегія – це сукупність правил, які стосуються прийняття рішень з приводу поведінки організації.

Відповідно до цього, І. Ансофф виокремлює чотири групи приписів:

- правила утвердження взаємовідносин організації та зовнішнього середовища;

- правила установлення взаємозв'язків між процесами в самій організації;
- правила ведення поточної діяльності;
- засоби вимірювання підсумків поточної та майбутньої діяльності організації [8, с. 124].

Стратегію, як аналіз внутрішніх процедур та взаємодій між структурами підприємства, розглядав такий науковець, як М. Портер. Для цього ним була застосована ідея ланцюжка цінностей, після чого йому вдалося визначити, яким чином і де саме додається цінність. Саме М. Портер став тим, кому вдалося сформулювати одне з найбільш точних визначень терміну «стратегії підприємства» [3, с. 24].

Таким чином, під стратегією розуміють модель дій, комплекс засобів та засад діяльності, що встановлюються на довготривалий період для прийняття рішень, які стосуються поведінки організації. Розробка та впровадження корпоративної стратегії забезпечує конкурентоспроможність та ефективність організації, а також її здатність конкурувати з іншими суб'єктами господарювання на ринку та підтримувати довгострокові конкурентні переваги у певній сфері діяльності.

Отже, можна дійти висновку, що стратегія підприємства за своєю сутністю є дуже складним та комплексним поняттям і саме через це кожний автор по-різному надає визначення цієї категорії. Причиною є те, що його не доцільно розглядати з якоїсь однієї сторони, наприклад лише з точки зору конкурентоспроможності, а потрібно враховувати, що це діяльність, орієнтована у довгостроковому періоді, яка призводить до забезпечення та підвищення конкурентоспроможності, проте не визначає її рівень.

Сучасний світ переходить до нового типу суспільства, який базується на знаннях та інформації, що орієнтується на управління інноваціями. У конкурентній боротьбі між організаціями перемагає той, хто має можливість адаптувати свою стратегію до умов зовнішнього середовища та має успіхи у комерціалізації інновацій. Тому формування й впровадження дієвої інноваційної стратегії є одним із головних чинників, що забезпечує ефективне функціонування

сучасних бізнес-організацій в умовах глобальної конкуренції. Забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в сьогоденному ринковому середовищі ґрунтується на створенні інновацій різних типів у довготривалій перспективі, у цьому взаємозв'язку інноваційна стратегія розробляється для планування та впровадження інновацій. Що стосується трактувань поняття «інноваційна стратегія» також існує багато варіантів, що пропонуються різними авторами (табл. 1.1).

Так, Л.Є. Довгань визначає інноваційну стратегію як послідовну сукупність управлінських рішень, які мають значний вплив на інноваційну діяльність компанії та довготривалі наслідки [12]. Тобто інноваційна стратегія – це набір інновацій, які реалізуються в довготривалій перспективі функціонування суб'єкта господарювання. В.Д. Дорофєєвим інноваційну стратегію визначено, як сукупність норм і правил, що формують процес зміни системи відбору та впровадження інновацій як у технології, так і в технологічному менеджменті [13], тобто, це вказівки та принципи вдосконалення застосування нововведень.

Таблиця 1.1 – Узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності поняття «інноваційна стратегія»

Автор	Визначення поняття	Коментар
Р.А. Фатхутдінов [11, с. 54]	Комплексний новітній план дій, спрямований на забезпечення інноваційного розвитку організації.	Увагу зосереджено на комплексі дій для забезпечення інноваційного розвитку.
Л.Є. Довгань [12, с.29]	Скоординований набір управлінських рішень, що впливає на інноваційну діяльність компанії та орієнтований на довгострокові результати.	Увагу акцентовано на управлінських рішеннях, що мають довготривалі наслідки.
В.Д. Дорофєєв [13, с. 36]	Набір норм та правил, що використовуються для визначення процедур зміни системи відбору та впровадження нововведень як у технології, так і в управлінні технологією.	Визначено як принципи, що стосуються реалізації покращення нововведень.
І. Ансофф [8, с. 185]	Один із методів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших тим, що є більш новим, особливо для організації, галузі, ринку споживачів або ж країни в цілому.	Визначено як спосіб, що відрізняється від інших своєю оригінальністю для досягнення встановленої мети.

Джерело: сформовано на основі [8, 11-13]

Якщо проаналізувати наведені у табл. 1.1 визначення поняття інноваційної стратегії, то можна дійти висновку, що у цієї категорії є значна подібність з ознаками, притаманними загальнокорпоративній стратегії підприємства, які й мають властивість розповсюджуватися на інноваційну стратегію. З огляду на це інноваційну стратегію можна визначити, як складову загальної стратегії підприємства, яка має спрямування на визначення та досягнення довгострокових та перспективних цілей безпосередньо через інноваційний процес. Однак інноваційна стратегія дещо розширює та конкретизує загальну стратегію розвитку організації. Це свідчить не тільки про односторонню підпорядкованість, що характеризується цілісністю та невіддільністю від цілей загальної стратегії підприємства, а й про наявність зворотного зв'язку.

Таким чином, інноваційна стратегія – це взаємопов'язана сукупність дій, засобів, правил та управлінських рішень, що відрізняються від інших своєю унікальністю та новизною і спрямовані на забезпечення інноваційного розвитку підприємства шляхом розробки й впровадження інновацій різних типів.

Як продемонстровано в практиці та теорії інноваційного менеджменту, інноваційні стратегії в міру своїх особливостей є ефективним управлінським інструментом, проте з огляду на складність керівництва інноваційним процесом здатні також обумовлювати певні ускладнення в управлінні організацією.

Отже, можна виокремити такі ознаки інноваційних стратегій:

- визначають набір головних товарних ліній та позицію на ринку;
- здатні забезпечувати привілегії в боротьбі з конкурентами стосовно лідерства в технології чи якості продукції або послуг;
- за сприятливих ринкових умов пришвидшують розвиток організації;
- допомагають в підтримці лідерства стосовно цінової політики організації;
- закладають основу для визнання підприємства суспільством як інноваційно активного [15].

Інфраструктурна підтримка інноваційної стратегії є важливим фактором для забезпечення розробки стратегії та її логічного завершення (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Інфраструктурне забезпечення розробки й імплементації інноваційної стратегії підприємства

Джерело: сформовано на основі [15]

Отже, інноваційна стратегія не може існувати та бути реалізованою хоча б без одного її елемента, а саме: маркетингових досліджень, наукових досліджень й конструкторських розробок, прогнозування та стратегічного планування, ресурсів та джерел їх поповнення, контролю та аудиту, системи інформації, організаційної структури та інноваційного менеджменту.

Обрання стратегії інноваційного розвитку, яка буде ефективною, стане запорукою успіху діяльності, пов'язаної з інноваціями. Лише правильна стратегія безперервних інновацій заздалегідь дає шанс не тільки зберегти, але й покращити становище підприємства [14]. Якщо розглядати інноваційну стратегію організації, то технологічні зміни є складовим елементом оточуючого середовища, а ресурси технологічних змін визначають як вхідні параметри. Наприклад, це може бути власна розробка, придбана ліцензія, копіювання нововведень або ж запозичена новація, продукт чи управлінське рішення.

К. Фрімен найбільш повно класифікує типи інноваційної стратегії організації, виділяючи при цьому шість її типів (рис. 1.2). Опираючись на дані (див. Додаток А.3), можна дійти висновків про особливості кожного типу інноваційної стратегії, зокрема на що вона спрямована, які умови необхідні для підприємства, щоб відповідна стратегія успішно забезпечувалась, а також переваги та недоліки застосування кожного типу стратегії.

Так, наступальна стратегія націлена на те, щоб досягнути організацією технічного та ринкового лідерства шляхом введення та впровадження новостворених продуктів [17]. Провідна роль при втіленні наступальної стратегії відведена спеціальному підрозділу організації, завдання якого полягає в проведенні досліджень та розробок. Даний вид стратегії надає підприємству змогу використовувати нову технологію значно раніше, ніж це буде можливо для їх конкурентів [16].

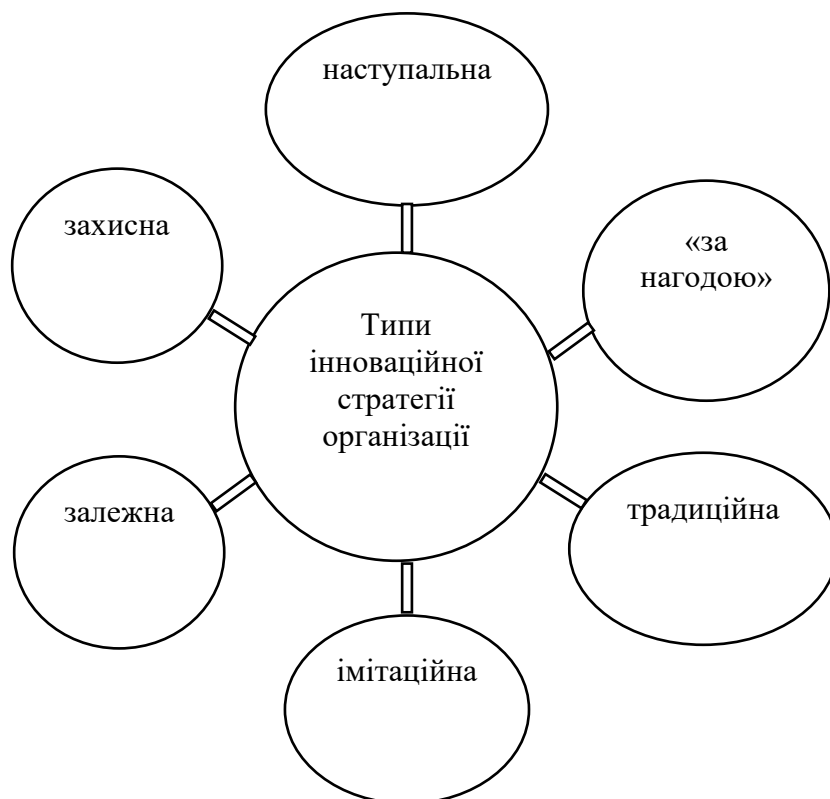


Рисунок 1.2 – Типологія інноваційних стратегій організації

Джерело: сформовано на основі [16]

Наступальна інноваційна стратегія охоплює:

- активні науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, орієнтовані на маркетинг;
- стратегію злиття;
- стратегію придбання [16].

Проте слід зазначити те, що наступальна інноваційна стратегія дуже ризикова, отже переважна більшість підприємств, які можна віднести до високо інноваційних, дотримуються захисної стратегії.

Захисна інноваційна стратегія відображає реакцію організації на дії конкурентів та пов'язана з оволодінням новою технологією, яка допомагає компанії вийти на нові ринки збуту [17]. Найважливішим чинником реалізації захисної стратегії є купівля патентів.

Імітаційна інноваційна стратегія – це вид стратегії, пов'язаний з копіюванням технології виробництва компаній-новаторів. Існує два способи реалізації такої стратегії:

- придбання ліцензії на виробництво товару;
- організація володіє достатніми технологічними знаннями для того, аби змодельовати інноваційний продукт [16].

У будь-якому випадку підприємство, що використовує цей тип стратегії, повинне мати певні переваги у виробництві такої продукції перед фірмами-новаторами, а саме:

- зниження вартості продукції способом залучення дешевшої робочої сили або місцевих природних запасів;
- застосування вже існуючих потужностей у модернізованих призначеннях [16].

Тому імітаційна стратегія є успішною, лише якщо до оригіналу додати економічні, технічні та споживчі якості продукції.

Залежна інноваційна стратегія спрямовується на виконання замовлень великих компаній малими компаніями-субпідрядниками та передбачає замовлення материнської організації [17]. Частіше всього, «залежні» організації виконують діяльність субпідрядників і не змінюють свою продукцію, оскільки материнська компанія висуває вимоги до якості продукції. Традиційна інноваційна стратегія – тип стратегії, яка спрямована на поліпшення якості продукції та застосовується за наявності конкретного товару [17]. У традиційних галузях певні інноваційні форми фіксуються протягом більш тривалого періоду свого життєвого циклу. Даний тип інноваційної стратегії передбачає відмову від модернізації продукції у зв'язку з ретельним аналізом ринкової ситуації та конкурентоспроможності інших підприємств, але водночас не відкидає власну

інноваційну поведінку, тому що він пов'язаний з покращенням форми та сервісу традиційної продукції [16]. Готельний та ресторанний бізнес є прикладом сфер застосування традиційної стратегії. Не звертаючи уваги на всю традиційність задоволення попиту, форма та якість даного виду продукції або послуг має здатність постійно вдосконалюватись.

Інноваційна стратегія «за нагодою» пов'язана з миттєвим опануванням інформації та можливостей протягом тривалого періоду часу, які створюються навколо самої організації. Ця стратегія не передбачає власної науково-технічної діяльності, що є її характерною рисою. Також цей тип поведінки називають «стратегією ніші», тому що перевага полягає у пошуках особливої ніші на існуючих ринках товарів та послуг, у якій є споживачі з нетиповими, проте різноманітними потребами [16]. Дана стратегія актуальна лише тоді, коли вона є першим кроком на шляху до інших стратегій, адже без цього такий тип стратегічної поведінки є безнадійним.

Інноваційна стратегія підпорядковується основним корпоративним та конкурентним стратегіям підприємства в залежності від ринкових можливостей та потенціалу, типу та сфери його діяльності. Отже, основна стратегія зростання підтримується моделюючими та наступальними стратегіями. Основна стратегія стабілізації – традиційною, наслідувальною, умовно-опосередкованою, захисною та залежною. Стратегія зосередження на конкурентоспроможності підтримується умовно-стратегічною інноваційною стратегією (підтримує базову стратегію та зростання та стабілізацію, залежно від потенціалу «ніші»), а також стратегію диференціації конкуренції – наступальну (підтримує основну стратегію зростання) або залежну (підтримує основну стратегію стабілізації) [18].

У цьому випадку будь-яка функціональна та оперативна стратегія може бути інноваційною в стратегічному наборі компанії. Наприклад, як результат успішної інтеграції інноваційної складової до маркетингової стратегії можна розглядати новітній спосіб розподілу або просування продукції, який вперше застосували в організації, внаслідок чого підвищилась її прибутковість. Тому, поки процес пошуку інноваційних шляхів і методів у маркетингу є постійними і

систематичними, такі маркетингові стратегії можна розглядати як інноваційні в даній функціональній сфері організації. [17].

Отже, кожна з описаних стратегій має свої переваги, недоліки та певні умови за яких може успішно застосовуватись в організації (див. Додаток Б), а також може мати власні особливості залежно від виду діяльності організації, яка її розробляє і реалізовує.

Проаналізувавши кожен із шести типів інноваційної стратегії, можна узагальнити та описати відмінності у застосуванні захисних та наступальних стратегій з позиції інноваційної політики, інноваційного потенціалу, відношення до ризиків та наявності стратегічної позиції організації на ринку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Узагальнююча характеристика типів інноваційної стратегії

Захисні інноваційні стратегії	Наступальні інноваційні стратегії
Інноваційна політика підприємства	
Пасивна, адаптаційна, інноваційна діяльність спрямована на утримання здобутих конкурентних позицій.	Активна, інноваційна діяльність спрямована на досягнення технічного та ринкового лідерства.
Інноваційний потенціал	
Інноваційна діяльність спрямована на нарощування інноваційного потенціалу та поліпшення показників господарської діяльності.	За наявності високих ресурсних, науково-технічних можливостей інноваційна діяльність спрямована на ефективне використання наявного інноваційного потенціалу.
Рівень ризику	
Інноваційна діяльність підприємства здійснюється в умовах низького рівня ризику.	Інноваційна діяльність ведеться в умовах підвищеного рівня ризику.
Вид інновацій	
Незначні модифікації в таких напрямках інноваційної діяльності, як управління та соціально-психологічна робота з персоналом.	Нововведення радикальні з використанням власних наукових розробок, модернізація та реорганізація виробничого процесу.
Стратегічна позиція підприємства	
Незначна доля ринку, невелика Конкуренція.	Стійка позиція на ринку, наявність монополії або олігополії.

Джерело: сформовано автором на основі [19]

З інформації, наведеної у табл. 1.2 помітно, що інноваційні стратегії захисту характеризуються зосередженістю на певному ринку чи його частині, концентрації на збереженні стратегічних позицій, вузькою ринковою орієнтовністю або захистом частини ринку, бажанням залишатися серед

інноваторів, а наступальні інноваційні стратегії – пошуком конкурентних привілеїв, постійним розширенням, орієнтацією на розробку нових продуктів.

Аналізуючи інші наукові підходи до типології інноваційних стратегій підприємства можна зазначити, що В. Захарченко поділяє їх на чотири групи: продуктові, функціональні, ресурсні та організаційно-управлінські (табл. 1.3). Даний поділ найбільш повно демонструє напрямки інноваційної діяльності та відображає усі можливі типи реалізації інноваційних стратегій підприємств.

Таблиця 1.3. – Типи реалізації інноваційних стратегій організацій

Тип стратегії	Сфера застосування	Різновиди	Практичне впровадження
Продуктові	Використання нових виробів, технологій і послуг.	Портфельні, підприємницькі або бізнес-стратегії.	Створення нових видів продуктів (наприклад випуск кока-коли з кавою), створення кас самообслуговування (нових послуг).
Функціональні	Використання функціональних напрямків діяльності.	Науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні.	Удосконалення логотипу, застосування реклами (маркетингові).
Ресурсні	Використання певного типу ресурсів.	Фінансові, трудові, інформаційні, матеріально-технічні.	Інвестиції (фінансові), створення або удосконалення сайту, соціальних мереж, створення ботів (інформаційні).
Організаційно-управлінські	Використання структури та методів управління.	Технології, структури, методи, системи управління.	Впровадження CRM-системи, удосконалення організаційної структури (створення відділу НДДКР чи відділу інновацій).

Джерело: сформовано на основі [49]

З інформації, наведеної у табл. 1.3 можна зробити висновок, що продуктові інноваційні стратегії класифікуються як портфельні, підприємницькі або бізнес-стратегії та спрямовані на створення та впровадження нових продуктів, технологій та послуг. Наприклад, запуск продукту кока-коли з кавою, або створення касових апаратів самообслуговування.

Функціональні інноваційні стратегії спрямовані на функціональні напрямки діяльності та поділяються на науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні.

Прикладом реалізації стратегії даного типу може бути удосконалення чи зміна логотипу компанії, застосування різноманітної реклами, що належать до маркетингових стратегій. Ресурсними стратегіями прийнято вважати фінансові, трудові, інформаційні, матеріально-технічні, які спрямовуються безпосередньо на використання певного типу ресурсів. Як приклад, це можуть бути інвестиції, що стосуються процесу реалізації фінансової стратегії, також створення або удосконалення сайту, соціальних мереж, створення ботів, адже саме з цих джерел на сьогоднішній день споживачі дізнаються всю інформацію, що належить до інформаційних стратегій. Організаційно-управлінські стратегії охоплюють технології, структури, методи, системи управління бізнес-організаціями. Наприклад, це може бути впровадження CRM-системи або удосконалення організаційної структури, а саме створення відділу НДДКР чи відділу інновацій, якщо в організації цей відділ був відсутній.

Отже, за підсумками дослідження теоретичних засад стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства можна зробити такі висновки: під стратегією розуміють модель дій, сукупність способів та набір правил діяльності, що встановлюються на довготривалий період для прийняття рішень щодо поведінки організації. Інноваційна стратегія в свою чергу розглядається, як складова загальної стратегії підприємства, але дана стратегія значно поглиблює, розширює та конкретизує загальну стратегію суб'єкта господарювання. Інноваційна стратегія – це взаємопов'язана сукупність дій, засобів, правил та управлінських рішень, що відрізняються від інших своєю унікальністю та новизною і спрямовані на забезпечення інноваційного розвитку підприємства. В теорії зазначають шість типів інноваційної стратегії організації: наступальна, захисна, імітаційна, залежна, традиційна, «за нагодою». Інноваційна стратегія підпорядкована базовій корпоративній та конкурентній стратегіям організації залежно від виду та обсягів її діяльності, ринкових можливостей та наявності потенціалу. До того ж будь-яка функціональна та операційна стратегії у стратегічному портфелі організації може бути інноваційною.

1.2. Методичний інструментарій розробки інноваційної стратегії бізнес-організації

Провідні позиції у боротьбі за споживача належать найбільш конкурентоспроможним підприємствам, серед яких ті, що здатні адаптуватися до нових умов у найкоротші терміни та спроможні до постійних впроваджень інновацій. Розвиток світової економіки доводить, що інновації є одним із найважливіших інструментів, який сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності, економічному зростанню промислових організацій та соціально-економічному розвитку країни.

Інноваційна діяльність українських компаній характеризується занижким рівнем інноваційного розвитку у зв'язку з найрізноманітнішими макро- та мікроекономічними причинами. Розвиток економіки на інноваційній основі вимагає великих фінансових вкладень. Проте рівень фінансових інвестицій, якими здатні забезпечити підприємства, є недоступними або ж недостатніми для досліджень та інноваційних розробок для їх впровадження в сучасних умовах. Світовий досвід інноваційного розвитку показав провідне значення державного регулювання інновацій (див. Додаток А.4) та роль держави у фінансовій підтримці інноваційних процесів.

Відповідно до даних (див. Додаток А.4) можливо помітити, що в Україні є державні нормативні акти в галузі інновацій, проте незважаючи на прийняті закони та постанови щодо регулювання інновацій в Україні, розробка інноваційних стратегій у компаніях не розроблена належним чином.

У світовій практиці, окрім урядових нормативних актів, які охоплюють різні податкові пільги, спрямовані на розвиток інновацій, країни вкладають значні фінансові ресурси у дослідження та розробки. [26].

Слід зазначити, що в Україні спостерігається тенденція до зниження інноваційної активності, а розвиток економіки держави є наслідком зростання сировинного сегмента у ВВП. Це наслідок недостатнього фінансування як з боку суб'єктів господарювання, так і через стан прикладних досліджень [27].

Це свідчить про наявність проблем розвитку інноваційної діяльності в Україні. Така ситуація спричинена різними чинниками економічного, політичного та соціального характеру (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Узагальнення ключових факторів, які впливають на розвиток інноваційних процесів в Україні

Позитивні	Негативні
▪ Наявність трудових, матеріальних, природних та інших ресурсів. ▪ Вигідне географічне положення, територіальні можливості. ▪ Наявність законодавчого забезпечення. ▪ Високий рівень освіти. ▪ Усучаснена система науково-освітніх установ. ▪ Формування технопарків. ▪ Венчурні та інші фонди з підтримки інноваційного підприємництва.	▪ Відсутність належної фінансової підтримки з боку держави. ▪ Знецінення національної валюти. ▪ Нестабільна політико-економічна сфера держави. ▪ Нестабільність фінансового ринку, в тому числі й національної банківської системи. ▪ Відсутність спеціального механізму, який шляхом зацікавленості мав би здатність залучати малий бізнес до інноваційних проектів. ▪ Недостатній рівень ефективної пільгової системи оподаткування інноваційно активних суб'єктів господарської діяльності. ▪ Недосконалість довгострокових стратегій розвитку підприємств; ▪ Проведення технічного переозброєння без урахування сучасних наукових технологій. ▪ Низький рівень доходів як відсутність мотивації працівників, які займаються розробкою та запровадженням інновацій. ▪ Невисокий рівень інформованості. ▪ Міграція професійно підготовлених кадрів. ▪ Демографічні зміни у віковій структурі населення. ▪ Бюрократизм. ▪ Виникнення корупційних схем при трансферті технологій. ▪ Низький рівень правового захисту трансферу технологій на міжнародному рівні. ▪ Недотримання чинного законодавства.

Джерело: сформовано на основі [26-27]

Відповідно до факторів, зазначених у табл. 1.4 можна зробити висновок, що у підприємницькому секторі України спостерігається відносно низький рівень інноваційної активності через політично-економічну нестабільність, відсутність

належної підтримки з боку держави, недостатнє фінансування інноваційної діяльності, відсутність стимулювання та мотивації інноваційної діяльності, корупцію, а також низький рівень захисту інтелектуальної власності та результатів інноваційної діяльності. Усі ці фактори відіграють значну роль в тому, що Україна поступається провідним державам Європи за темпами інноваційного розвитку. Отож, Україні в інноваційній діяльності варто рівнятися на провідні країни, тобто використовувати податкові пільги, субсидії, встановлювати норми резервування фінансових ресурсів на проведення НДДКР для приватних фірм.

Зростання значення інновацій для підприємства спонукає суб'єктів господарювання до розробки інноваційних стратегій, які мають базуватися на таких принципах, як креативність, складність, тривалість, стійкість, синергія, ефективність. Нині набуває актуальності питання розробки інноваційної стратегії організації, яка поєднує в собі аналіз та моніторинг внутрішнього ресурсного потенціалу організації, а також залучення інновацій із зовнішнього середовища шляхом використання зовнішніх ідей та умінь враховувати можливості інноваційної інфраструктури [20].

Сьогоденний досвід найуспішніших організацій свідчить про популярність використання інтерактивних, інтегрованих та мережових інноваційних моделей розвитку компаній, які дозволяють максимально використовувати можливості інноваційного розвитку. Водночас дедалі актуальнішими стають питання розвитку ефективних механізмів інноваційної співпраці всередині компанії та створення мереж, що пов'язують компанію з її оточенням (іншими компаніями, центрами, науково-дослідними лабораторіями, організаціями). Крім того, популярності набуває теорія «відкритих інновацій», сутність якої базується на тому, що у питаннях інноваційної активності організаціям потрібно орієнтуватися передусім на зовнішнє середовище замість концентрування уваги та старань на пошуку інновацій, використовуючи внутрішній потенціал [21]. Аналіз зовнішнього середовища допомагає отримати ідеї щодо нових потреб ринку або технологій, присутніх в даний час на ринку, а також дозволяє налагодити співпрацю із суб'єктами інноваційної екосистеми.

Отже, розробка інноваційної стратегії бізнес-організації повинна базуватись на пошуці можливостей оптимального використання інноваційного потенціалу й дослідженні інноваційного клімату. Це передбачає аналіз як внутрішніх можливостей організації, так і зовнішніх факторів ринкового середовища діяльності суб'єкта господарювання та запровадження різних форм інноваційного співробітництва, а також залучення суб'єктів інфраструктури ринку інновацій.

Механізм формування інноваційної стратегії бізнес-організації може бути представлений у вигляді послідовності взаємопов'язаних етапів (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Механізм розробки інноваційної стратегії підприємства

Джерело: сформовано на основі [20]

Як можна помітити з рис. 1.3, першим етапом процесу розробки інноваційної стратегії підприємства є формулювання мети та завдань організації. На даному етапі зазначається список завдань, які повинні бути реалізовані, а також визначається позиція організації стосовно напрямів інноваційного розвитку. Другий етап - моніторинг внутрішнього середовища діяльності організації, метою якого є визначення наявних складових інноваційного потенціалу та пошук існуючих джерел розробки інновацій. Інноваційний потенціал організації оцінюється через показники функціонально-ресурсних характеристик діяльності. Дана модель відображає процес створення цінності для підприємства та складається з різних елементів первинних і вторинних процесів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Джерела пошуку інноваційних ідей у рамках аналізу ланцюга створення вартості в організації

Ланки ланцюга створення вартості на підприємстві	Можливі джерела пошуку інноваційних ідей
Основні елементи	
Вхідна логістика	Закупівельна логістика, транспортна логістика, складування і зберігання, управління запасами.
Виробництво	Обробка, упаковка, збирання, обслуговування обладнання, тестування.
Вихідна логістика	Обробка замовлень, товарорух.
Маркетинг і продаж	Вибір каналів збуту, просування, ціноутворення.
Обслуговування	Підтримка клієнтів, налаштування, навчання, постачання запасних частин.
Допоміжні елементи	
Інфраструктура компанії	Стиль керівництва, система менеджменту та планування (інноваційні підходи до управління підприємством), управління якістю.
Розвиток технологій	Науково-дослідні розробки, автоматизація процесів, розробка систем тестування виробів.
Управління трудовими ресурсами	Процедура підбору, тестування та підготовки, розвитку та мотивації роботи кадрів.
Матеріально-технічне забезпечення	Закупівлі сировини, сервіс, запасні частини, обладнання.

Джерело: сформовано на основі [20; 25]

Орієнтуючись на дані табл. 1.5 бачимо, що основні елементи включають вхідну та вихідну логістику; виробництво; маркетинг і продаж; обслуговування. Серед допоміжних функцій наявні: інфраструктура компанії; матеріально-технічне забезпечення; розвиток технологій; управління трудовими ресурсами.

Так, наприклад, розвиток технологій передбачає проведення науково-дослідних розробок, готовність до технологічних нововведень у будь-якій сфері діяльності підприємства; керування трудовими ресурсами полягає в підвищенні рівня інноваційності програм підбора кадрів, використання провідних схем навчання, періодичне проходження різного роду тренінгів та періодична атестація персоналу. До управлінських інновацій, які використовуються у логістиці, можна віднести аутсорсинг, згідно з яким на зовнішню (третю) сторону, що являє собою спеціалізованого професійного провайдера послуг, покладається виконання неключових функцій суб'єкта господарювання. На сьогоднішній день серед логістичних технологій у дистрибуції поширюються системи Efficient consumer response (ефективне реагування на споживачів), QR (швидке реагування). На складах використовуються автоматизовані системи транспортування та зберігання (AS/RS), відомі як «автоматизовані склади». [23].

Також аналізуючи можливості покращення конкурентних позицій та впровадження інновацій в організації переглядається система управління та планування, у тому числі стиль керівництва. Сьогодні являються досить популярними сучасні інноваційні концепції управління, наприклад, концепція Lean Management (Ощадливе управління), Time Business Management (Управління бізнес-часом), Business Process Reengineering (Реінженіринг бізнес-процесів), Benchmarking (Бенчмаркінг), Total Quality Management (Комплексне управління якістю), Change Management (Менеджмент змін) тощо [20].

Третій етап розробки інноваційної стратегії охоплює аналіз ринкового середовища організації. Макромаркетингове середовище дозволяє аналізувати технологічні тренди, вивчати модернізовані тенденції попиту, способу життя, нових економічних та правових можливостей. Аналіз чинників макросередовища допомагає у визначенні загроз ринку та діяльність організації та розробок альтернативних усунень несправностей або реалізації можливостей, серед яких можуть бути можливості для інновацій. Вивчення мікро-маркетингового середовища організації базується у свою чергу на виявленні та оцінці впливу конкуренції, споживачів, постачальників, посередників тощо. Отже, у всіх із цих

елементів можуть бути визначені варіанти для поліпшення та трансформації. Аналіз конкурентного оточення дозволяє ідентифікувати інформацію про інновації, реалізовані конкуруючими підприємствами. На основі такого дослідження можна розглянути альтернативні варіанти для порівняльного аналізу, створення горизонтально інтегрованих систем за умови, що між ними є подібні економічні інтереси. Шляхом аналізу споживачів можливо дізнатися про незадоволені існуючі або потенційні потреби, а також можна виявити можливості, які надади б змогу розробити нові підходи до інновацій в обслуговуванні, зокрема у побудові комунікацій з клієнтами, робота зі зворотним зв'язком і пропозиціями, створенні вертикально інтегрованих систем. Аналіз контактної аудиторії розширює можливості для пошуку та впровадження інновацій, серед яких зв'язок з персоналом, засобами масової інформації, громадськими організаціями, вченими для пошуку нових ідей. Відповідно, таким чином в організацій є можливість побудувати внутрішні (зміцнення внутрішньої співпраці організаційних частин компаній) та зовнішні інноваційні мережі [20].

Четвертий етап обґрунтування інноваційних стратегій підприємства охоплює моніторинг інноваційної інфраструктури ринку і пошук можливостей інноваційного співробітництва. Нині інноваційне співробітництво набуває темпів у багатьох галузях національної економіки через зростання конкуренції на ринку та збільшення витрат на проведення наукових досліджень.

Існують такі форми інноваційного співробітництва:

- угоди про співробітництво з окремих видів наукової діяльності – «спільна науково-технічна та виробнича діяльність»;
- створення спільних підприємств;
- угоди про поглинання інноваційних малого бізнесу великими компаніями для отримання нових технологій;
- угоди про розподіл витрат на наукові дослідження та розробки (технічне співробітництво, обмін технологіями та їх трансфер, вдосконалення непатентованих технологічних рішень);

- угоди про розподіл відповідальності між компаніями-засновниками консорціуму;
- угоди про створення науково-технічних об'єднань [20].

Ще однією формою для здійснення інноваційної співпраці організацій у рамках високотехнологічної галузі є інноваційний альянс. Яскравим прикладом є створення консорціуму «Молекулярний дизайн у медицині» компаніями «Bayer Schering Pharma AG», «Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG», «Carl Zeiss AG», «Karl Storz & GmbH Co. KG» і «Siemens AG», які розробляють нові інструменти для аналізу та вивчення біологічних процесів на клітинному та молекулярному рівнях [20]. На автомобільному ринку провідні виробники спільно досліджують безпеку виробництва автомобілів і зниження токсичності вихлопних газів. Так, в результаті компанії «Renault», «Peugeot», «Daimler», «Citroen», «Fiat», «Volkswagen» створили організацію «ККМК», до функцій якої входить забезпечення обміну науково-дослідницькими розробками, збільшення бюджетів на наукові дослідження безпеки та реалізації зовнішніх мереж. [25].

Прикладом міжнародного інноваційного альянсу є співпраця між автомобільними корпораціями Daimler, BMW і General Motors, які ставили перед собою мету розробити новий вид гібридного авто, що надав би їм можливість розділити ризики та витрати в радикальному інноваційному проекті.

Іншим варіантом зовнішніх мереж є створення дослідницької мережі, створеної для проведення наукових досліджень. Наприклад, компанія «Siemens» побудувала Technology-to business Centre для того, щоб налагодити персональні контакти з докторантами, державними лабораторіями, корпоративними науково-дослідницькими центрами та приватними підприємцями [24]. Зазвичай, дослідницькі мережі створюються компаніями на базі технополісів, технопарків, інноваційних центрів. Таким чином, підприємці отримують можливість впроваджувати інноваційні ідеї та тестувати їх.

П'ятий етап розробки інноваційної стратегії характеризується формуванням інноваційної стратегії організації, що базується на попередньому спостереженні та обґрунтованому аналізі пошуку варіантів залучення внутрішнього та

зовнішнього інноваційного потенціалу. Відповідно до цього, існують такі способи організації інноваційної діяльності в організації:

- внутрішня (інновація створюється внутрішніми підрозділами суб'єкта господарювання);
- зовнішня (замовлення на створення передається іншим суб'єктам господарювання);
- венчурна (щоб реалізувати інноваційні проєкти, організації створюють дочірні венчурні фірми або реалізують інноваційні проєкти в рамках інноваційних об'єднань та інноваційного співробітництва).

Об'єктами управління інноваційного процесу виступають товари, послуги, процеси (розробки, дослідження, проєктування, організація виробництва та комерціалізація нових продуктів) або системи управління.

Шостим, останнім етапом механізму розробки інноваційної стратегії організації є безпосередня реалізація інноваційної стратегії та управління нею, що передбачає розробку та прийняття управлінських рішень для функціональних підрозділів організації. Даний етап характеризується тим, що на цій стадії здійснюється постійне спостереження та контроль за впровадженням та реалізацією розроблених інноваційних заходів.

Отже, розробка інноваційної стратегії суб'єкта господарювання заснована на пошуку можливостей використання та модернізації інноваційного потенціалу й інноваційного клімату організації, до якого входять внутрішні можливості, зовнішнє середовище діяльності підприємства, залучення інноваційної інфраструктури на ринку, а також запровадження інноваційного співробітництва.

Керівники компаній в сьогоденних умовах під час формування інноваційної стратегії передусім звертають свою увагу на такі чинники, як: джерела майбутніх прибутків, інтенсивність конкуренції та постійно зростаюча невизначеність бізнес-середовища, популяризація інформаційних та комунікаційних бізнес-процесів, вимоги суспільства. Виходячи з цього варто акцентувати увагу на зміну поглядів на новітні моделі лідерства, які виявляються

в тому, що топ– менеджери компаній на сьогоднішній день потребують не таких компетенцій, як раніше [43, с. 189].

Існує також інше бачення процесу формування інноваційної стратегії, яке доцільно представити у вигляді послідовності двох фаз: стратегічний аналіз та стратегічний вибір (рис. 1.4). Після формування стратегії здійснюється її реалізація та оцінка, які безпосередньо не мають відношення до складової частини формування стратегії, але нерозривно з ним пов'язані.

1. Стратегічний аналіз	2. Стратегічний вибір
1.1. Місія	2.1. Індикатори інноваційної активності: витрати на НДДКР; патенти та їх застосування; анонсовані нові продукти; основні інновації; комерціалізація інновацій
1.2. Формування цілей інноваційної стратегії: диверсифікація; збільшення ринкової частки; підвищення конкурентоспроможності; економія ресурсів, зниження собівартості; фінансова стабільність тощо	2.2. Оцінка стратегічних альтернатив: оптимізація зростання ринку і частки продукту, диференціація продукту (для підприємств на стадії зростання); зниження витрат, диверсифікація виробництва, створення інноваційно-інвестиційного потенціалу (зрілість)
1.3. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища: структура галузі ринку; фактори макrorівня; рівень конкуренції; стадія життєвого циклу попиту та технології	2.3. Критерії вибору інноваційної стратегії: допустимий ризик за проектом; досвід минулих стратегій та їх результати; фактор часу
1.4. Оцінка та аналіз внутрішнього середовища: інфраструктурні, фінансові ресурси; кадровий потенціал; матеріально-технічне забезпечення; інтелектуальна власність	2.4. Вибір інноваційної стратегії: Матриця BCG; Матриця General Electric Матриця «Життєвий цикл – стратегія» SPACE - аналіз
3. Реалізація інноваційної стратегії	
4. Оцінка стратегії (корекція, порівняння результатів)	

Рисунок 1.4 – Модель формування інноваційної стратегії організації

Джерело: сформовано на основі [45]

Як представлено на рис. 1.4, перша фаза характеризується стратегічним аналізом та охоплює такі етапи:

- формування місії, що є сильним мотиваційним інструментом. Саме у місії відображаються ті переваги, які дуже вигідно відрізняють організацію від потенційних і реальних конкурентів;
- формування цілей інноваційної стратегії – кожна організація повинна з серйозністю підійти до цього етапу та правильно зазначити стратегічну мету інноваційної діяльності і потім від неї відштовхуватись, обираючи тип інноваційної стратегії і обґрунтовуючи стратегічні проєкти. Такими цілями можуть бути: диверсифікація, збільшення ринкової частки, підвищення конкурентоспроможності, економія ресурсів, зниження собівартості, підтримка фінансової стабільності тощо;
- оцінки та аналізу зовнішнього середовища – на цьому етапі варто зосередити увагу на аналізі структури галузі ринку, оцінити фактори макрорівня та конкурентного оточення, дослідити стадії життєвого циклу попиту та технології тощо;
- оцінки та аналізу внутрішнього середовища – цей блок охоплює фінансові ресурси, кадровий потенціал, матеріально-технічне забезпечення, інтелектуальну власність тощо [45].

Друга фаза характеризується стратегічним вибором. Для початку необхідно проаналізувати інноваційну активність через такі індикатори: витрати на НДДКР, патенти та їх застосування; анонсовані нові продукти; основні інновації; комерціалізація інновацій тощо. На базі цього дослідження з'являється можливість постановки стратегічних альтернатив: формуються базові стратегії зростання та їх інноваційні складові, встановлюються й аналізуються альтернативні інноваційні стратегії. Далі створюються критерії вибору інноваційної стратегії за рахунок попереднього досвіду імплементації стратегій та їх результатів, а також встановлюються допустимі ризики за проєктом. Наприкінці здійснюється вибір і обґрунтування інноваційної стратегії, яка має найбільшу перевагу.

На етапі реалізації інноваційної стратегії розробляються стратегічні проєкти (перелік стратегічних заходів та зміни їх реалізації) та формуються плани

реалізації проєктів, особливо з урахуванням інноваційності та встановлюється стратегічний контроль процесу реалізації проєкту. На етапі оцінки стратегії аналізується ефективність процесу реалізації та вносяться необхідні корективи в проєкт, стратегії, цілі.

Отже, цей підхід до розробки інноваційної стратегії дещо відрізняється послідовністю етапів від попереднього, але наявні і спільні моменти, такі як аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Варто відзначити, що формування стратегії, її реалізація та оцінка, безпосередньо не мають відношення до складової частини формування стратегії, але нерозривно з ним пов'язані.

Існує ще один підхід до розробки інноваційної стратегії, який зосереджує увагу не лише на дослідженні сприятливих факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, а й можливостей та загроз (рис. 1.5).

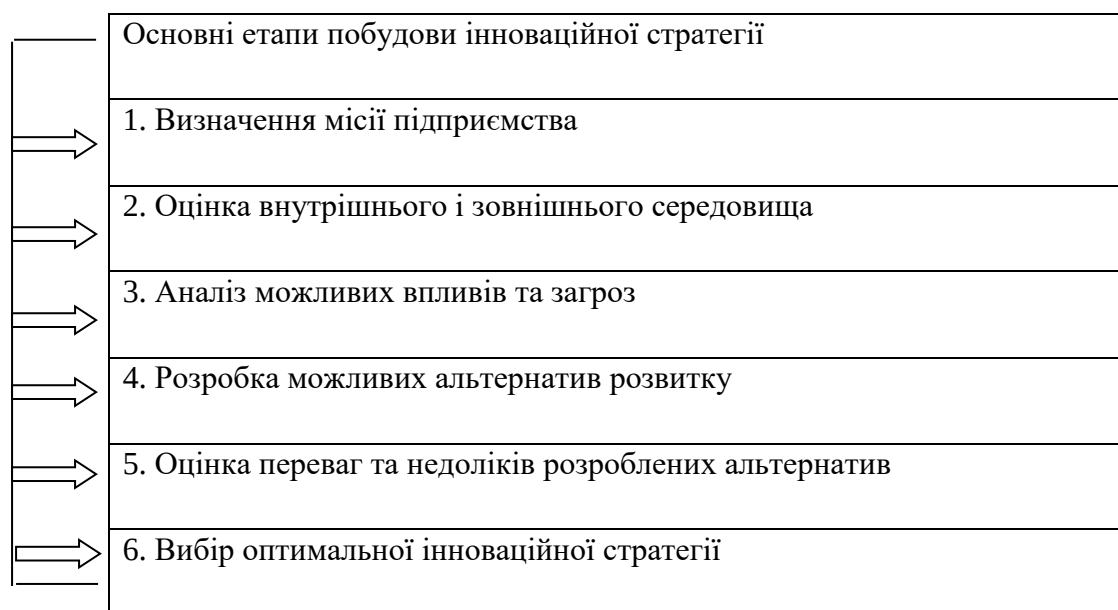


Рисунок 1.5 – Етапи розробки інноваційної стратегії організації

Джерело: сформовано на основі [46]

Як бачимо з рис. 1.5, першим етапом є розроблення цілей інноваційної діяльності, що включає:

- встановлення місії-орієнтації та місії-політики організації, у яких зазначається сприйнятливість й готовність організації до інноваційної діяльності;

- встановлення мети інноваційного розвитку організації;
- побудова «дерева цілей» [47].

Наступними етапами є оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища та аналіз можливих впливів та загроз. Для цього використовують SWOT-аналіз. SWOT-аналіз характеризує так званий стратегічний баланс, у якому сильні сторони є активами організації у конкурентній боротьбі на ринку, а слабкі сторони — пасивами. Сильні сторони використовуються організацією як основа для створення інноваційної стратегії та конкурентних переваг. У випадку, коли сильних сторін не вистачає для того, щоб сформувати на їх основі ефективну інноваційну стратегію, потрібно побудувати платформу, на якій ця стратегія змогла б існувати. Водночас інноваційна стратегія має бути спрямована на виявлення та усунення слабких сторін підприємства, що заважають його інноваційній діяльності та які роблять його вразливим [47]. Четвертий та пятий етап мають на меті розробку можливих альтернатив розвитку, аналіз та порівняння цих альтернатив, що дає змогу перейти до шостого етапу – вибору оптимальної інноваційної стратегії. Критеріями вибору інноваційної стратегії є:

- відповідність стратегії цілям інноваційного розвитку організації;
- відповідність стратегії інноваційному потенціалу;
- можливість застосовувати стратегічні альтернативи та згладжувати стратегічні загрози при застосуванні певної стратегії;
- доступність потрібних ресурсів;
- можливість зростання інноваційного потенціалу при використанні стратегії;
- ймовірність виникнення ризиків та ступінь їхнього впливу на діяльність організації;
- відповідність стратегії стадіям життєвого циклу організацій, розвитку галузі, конкурентному середовищу тощо [48, с. 355].

Інноваційна стратегія є результатом нескінченного процесу аналізу та оцінки залежностей між стратегією, станом зовнішнього середовища, науково-технічним потенціалом організації та інноваційними цілями. Далі здійснюється оцінка стратегічних альтернатив.

Таким чином, розробка інноваційної стратегії є складним процесом, що має різні підходи та різні етапи. Кожна організація самостійно обирає, який підхід використовувати залежно від своїх можливостей. Дослідивши три різні підходи до розробки інноваційної стратегії, можна зробити висновок, що вони мають як спільні, так і відмінні складові. Спільним є те, що обов'язковим для всіх підходів є встановлення місії та цілей інноваційної діяльності. Це як фундамент, без якого неможлива побудова ефективної інноваційної стратегії. Від правильної та зосередженої діяльності на цьому етапі залежать всі наступні кроки. Ще одним спільним моментом є дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища. Щодо відмінних рис, то перший підхід зосередив свою увагу на аналізі можливостей інноваційної співпраці та співробітництва. Другий підхід детально зупинився на стратегічному виборі, а останній на дослідженні не лише внутрішнього і зовнішнього середовища, а й можливостей та загроз. Отже, для того, щоб інноваційна стратегія була ефективною, дотримання всіх етапів є дуже важливим, адже недотримання хоча б одного з них дасть збій в цілій системі, бо всі етапи є взаємопов'язаними між собою.

1.3. Управлінські аспекти формування й впровадження інноваційної стратегії бізнес-організації

При формуванні та впровадженні інноваційної стратегії важливим є результативна та ефективна взаємодія між рівнями управління. Процес розробки стратегії включає постійне взаємоузгодження між рівнями управлінської ієрархії. Це потрібно для того, щоб різноманітні цілі, стратегії, програми, плани, бюджети і процедури були узгоджені і підживлювали один одного. Виходячи з цього, при формуванні та впровадженні інноваційної стратегії необхідно використовувати організаційно-економічний механізм, який дає змогу формалізувати та управляти розробкою та реалізацією інноваційної стратегії через взаємоузгодженість етапів процесу і впливів окремих складників. За своєю структурою побудови організаційно-економічний механізм управління впровадженням інноваційної

стратегії має вигляд послідовності етапів, що разом утворюють цілісну систему функціональних зв'язків між різними об'єктами, суб'єктами, факторами, підсистемами, методами та іншими елементами процесу розробки та реалізації інноваційних стратегій (рис. 1.6).

На першому етапі визначаються цілі інноваційної діяльності організації на основі дослідження поточних та перспективних планів її функціонування та розвитку. Створюються цілі інноваційного розвитку під впливом чинників та появи нових технологій. Варто зазначити, що при цьому визначається характер майбутніх інновацій, методи та загальна стратегія інноваційного розвитку організації. На другому етапі відбувається аналіз зовнішнього впливу факторів для оцінки фактичної ресурсної та організаційної можливості здійснення інноваційної діяльності [26]. Метою третього етапу є визначення прийнятних інструментів розробки інноваційної стратегії, оцінка ефективності та узгодженості майбутніх інноваційних продуктів. Далі розробляється система управління інноваційними стратегіями розвитку, місце й умови застосування тих чи інших функцій.

На четвертому етапі формуються альтернативні інноваційні стратегії, що оцінюються за визначеними параметрами, та здійснюється вибір оптимальної з них. В системі прийняття рішень обґрунтовані стратегії та проєкти інноваційного розвитку мають пройти процес підтвердження, оцінки ефективності та розробки проєктної документації.

П'ятий етап характеризується визначенням ресурсних можливостей для реалізації потрібної інноваційної стратегії. Окрім пошуку власних ресурсів, організації повинні обґрунтувати та демонструвати інноваційні проєкти для залучення зовнішніх джерел фінансування [26].

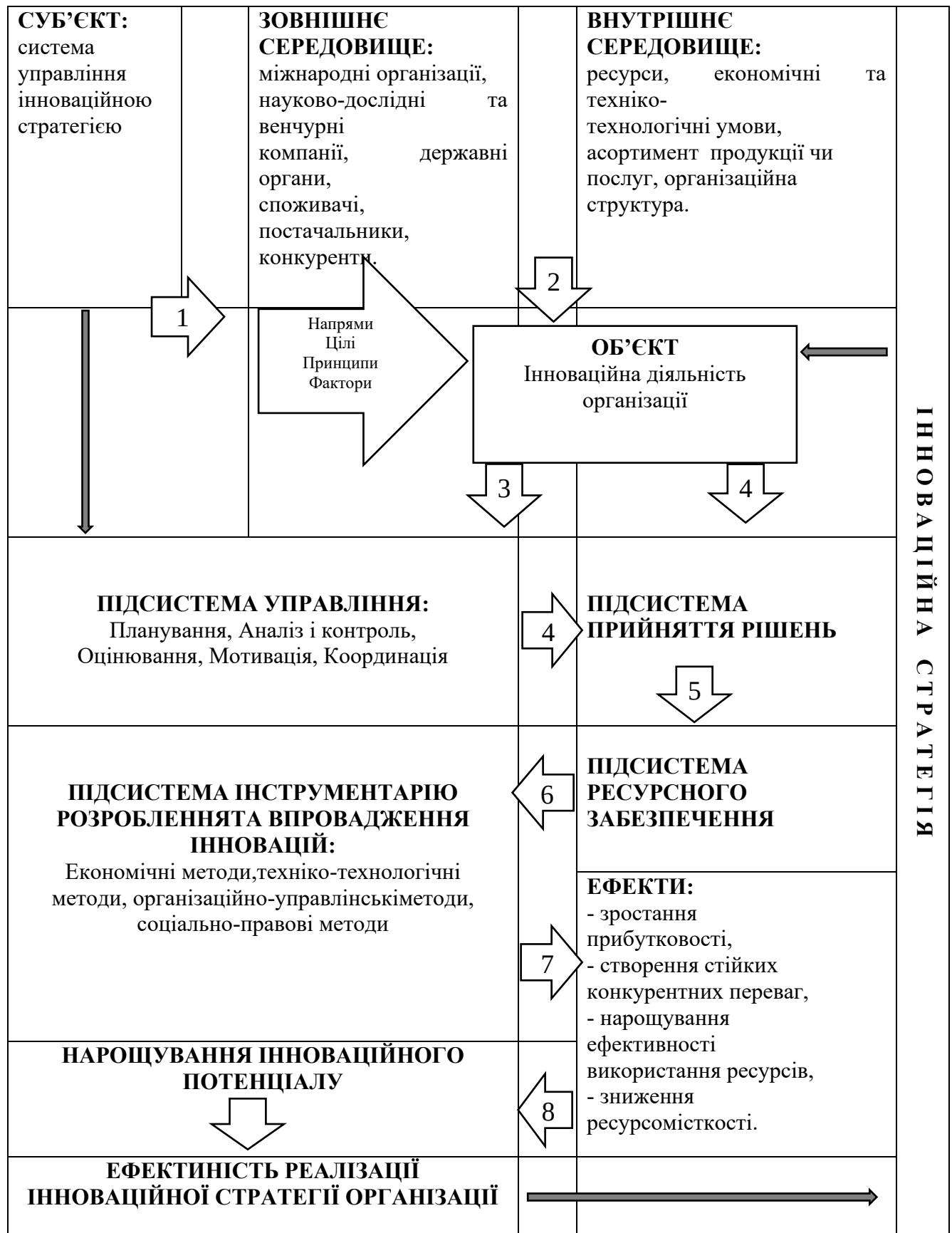


Рисунок 1.6 – Схема організаційно-економічного механізму управління інноваційною стратегією організації [26]

Наступний етап базується на формуванні низки заходів для реалізації стратегії, яку було обрано на попередньому етапі, а разом з тим вибір інструментів реалізації інноваційних заходів, побудова графіків виконання робіт, визначення оптимізації структури ресурсних джерел, презентування потенційним інвесторам тощо. Наступним кроком буде реалізація інноваційних заходів на практиці, що включає в себе контроль за їх здійсненням та підведення підсумків. У випадку, коли стратегічні цілі не є досягнутими, керівникові потрібно визначити та проаналізувати основний список проблем і слабких сторін організації, розробити альтернативні варіанти їх подолання для того, щоб мінімізувати негативні наслідки відхилень від поставленої мети, а також встановити нові стратегічні цілі або виправити та уточнити наявні цілі, врахувавши ситуацію, що сталася.

Підводячи підсумки, необхідно обов'язково додати етап аналізу та оцінки результатів інноваційної діяльності та виявлення їхньої ефективності. При демонстрації чітких методів, інструментів і ефектів прогнозування організація на цьому етапі інноваційного стратегічного управління може мати перший економічний ефект, що становить основу для формування та розвитку інноваційних можливостей [26]. Завершальний етап управління інноваційною стратегією відображає результативність інноваційних проектів та стратегій.

Таким чином, з рис. 1.6 можна прослідкувати вплив суб'єкта на об'єкт та визначення цілей, що позначено цифрою «1». Другий етап характеризує вплив середовища та аналіз існуючих інновацій. Вплив характеристик об'єкта на підсистеми управління та прийняття рішень прослідковуються на третьому етапі. Четвертий етап фокусується на демонстрації інноваційних стратегій та оцінці їх ефективності для прийняття рішень. Наступним кроком є управління реалізацією напрямів, функцій та принципів формування ресурсного забезпечення, а також оцінка та оптимізація ресурсів. На шостому етапі здійснюється визначення методів управління інноваційною стратегією та джерелами фінансування. На цьому етапі обраховуються ефекти від реалізації стратегії, а на заключному – відслідковується зростання прибутковості, ефективності та рівня капіталізації за

рахунок реалізації інноваційної стратегії. Отже, побудова організаційно-економічного механізму управління інноваційною стратегією організації є важливим чинником, як в управлінні конкурентоспроможністю організації, так і в управлінні ефективністю, результативністю та прибутковістю організації. Механізм надає необхідні передумови посилення ефективності реалізації інноваційних проєктів та забезпечення стійких умов та конкурентоспроможності в умовах посилення ринкової конкуренції. Щоб організаційно-економічний механізм управління інноваційною стратегією функціонував ефективно, на кожному етапі обов'язковим є використання та забезпечення функцій стратегічного управління, а саме аналіз, планування, реалізація та контроль (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Характеристика напрямків обґрунтування інноваційної стратегії в структурі стратегічного управління бізнес-організацією

Функції стратегічного управління	Напрямки обґрунтування інноваційної стратегії
1. Аналіз	■ визначення інноваційних цілей і їх узгодженість із основними цілями організації; ■ оцінка можливого ризику; ■ аналіз зовнішнього середовища; ■ дослідження внутрішнього середовища; ■ аналіз інноваційного потенціалу організації та можливості залучення додаткових ресурсів.
2. Планування	■ визначення пріоритетів довгострокового розвитку організації на основі наявного інноваційного потенціалу; ■ відповідно до сформованих інноваційних цілей, спланувати напрямки розвитку інноваційної діяльності; ■ розробка найкращого варіанту перспективного інноваційного розвитку та координація роботи всіх ланок організації.
3. Реалізація	■ забезпечення безперервності процесу впровадження інновацій; ■ реалізація етапів інноваційної стратегії на основі узгоджених інноваційних цілей.
4. Контроль	■ Побудова взаємовідносин в організаційній системі протягом усього життєвого циклу інновацій; ■ контроль за зміною внутрішнього і зовнішнього оточення; ■ контроль за коригуванням інноваційних цілей організації.

Джерело: сформовано на основі [27]

З табл. 1.6 можна зробити висновок, що для формування, впровадження та реалізації інноваційної стратегії організації необхідно відповідально ставитись до етапів та функцій стратегічного управління. Адже без чіткого аналізу неможливо

поставити потрібні цілі інноваційної діяльності, а також взаємоузгодити їх із загальними цілями організації. Без якісного планування не вийде правильно визначити напрямки та пріоритети діяльності. Без ефективної реалізації не буде забезпечуватись безперервність впровадження інноваційної стратегії. Без контролю не буде налагодженого взаємозв'язку в організаційній системі та не буде забезпечуватись контроль за виконанням поставлених цілей.

Ефект від інноваційної стратегії досягається тоді, коли взаємодіють різні елементи організаційної структури управління компанії, під час реалізації стратегії, а її формування найголовнішим чином орієнтоване на досягнення цілей організації, тим самим забезпечуючи ефективну діяльність.

За рахунок інтенсивного розвитку та постійного удосконалення надання послуг чи виробництва продукції ті організації, що систематично здійснюють інноваційну діяльність, мають власні відділи НДДКР чи підрозділи по управлінню інноваціями (див. Додаток А.5). У кожній організації даний відділ може мати різну назву: відділ НДДКР, відділ інновацій, науково-інноваційний відділ, відділ інноваційних програм та інноваційної інфраструктури, відділ сучасних технологій та інновацій та ін. У випадку, якщо організація має у своїй структурі цей відділ, то всі стратегічні питання та рішення приймаються в межах цього відділу із погодженням із генеральним директором організації. Даний відділ має повний набір організаційних документів та положень, що супроводжує та регламентує діяльність відділу та його працівників, а саме положення про відділ, посадові інструкції, штатний розпис.

Розберемо конкретний приклад Положення про науково-інноваційний відділ (див. Додаток А.6) Аналізуючи дане положення робимо висновок, що науково-інноваційний відділ є самостійним структурним підрозділом організації, підпорядковується безпосередньо генеральному директору та ним же може створюватись чи ліквідуватись. Відділ очолює начальник науково-інноваційного відділу, який бере на себе відповідальність за діяльність даного відділу, а також розподіляє обов'язки між підлеглими відділу та затверджує їхні посадові інструкції. Кількість та склад працівників в цьому відділі затверджує генеральний

директор на сонові загальних умов та особливостей діяльності організації за наданням керівника науково-інноваційного відділу та за згодою від (відділом кадрів; відділом організації й оплати праці). Регламентують діяльність даного відділу наступні документи: зовнішні (законодавчі та нормативні акти), внутрішні (статут організації, положення про підрозділ, посадова інструкція, Правила внутрішнього трудового розпорядку).

Як і кожен функціональний підрозділ, науково-інноваційний відділ має свої функції та задачі, які представлено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Задачі та функції науково-інноваційного відділу організації

Задачі	Функції
Збереження цілісної політики організації в науково-технічній, виробничій та інноваційній сферах.	Розробка пріоритетів науково-технічного розвитку, визначення ключових технологій в організації.
	Розробка пропозиції щодо реформування науково-технічної й інноваційної діяльності організації.
	Розробка рекомендацій щодо реалізації короткострокових та середньострокових стратегій розвитку у сферах науки, техніки, промисловості та інновацій.
Забезпечення ефективного взаємозв'язку та координації діяльності структурних відділів організації у визначенні шляхів трансформації та розвитку галузей науки, техніки та інновацій в умовах ринкової економіки.	Визначення стратегічних інноваційних напрямків.
	Аналіз стану науково-технічної й інноваційної сфер.
	Координація діяльності науково-технічного та технологічного співробітництва в зовнішніх відносинах.
Підвищення конкурентноздатності науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.	Підготовка пропозицій по стимулюванню інноваційної діяльності.
Підтримка і розвиток науково-технічного та інноваційного потенціалів організації.	Сприяння в організації контролю за виконанням проєктів, що входять до компетенції підрозділу.
	Взаємодія з науково-дослідними інститутами та іншими організаціями.
Випуск інноваційної продукції.	Випуск інноваційної продукції.
	Розробка й узгодження рекомендацій щодо фінансування пріоритетних фундаментальних і прикладних досліджень, цільових науково-технічних і інноваційних програм.

Джерело: сформовано автором на основі [Додаток А.6]

З інформації, наведеної у табл. 1.7, можна зробити висновок, що серед основних завдань відділ ставить перед собою забезпечення інноваційної політики організації, підтримання інноваційного потенціалу організації, забезпечення взаємодії та координації структурних підрозділів в організації та випуск

інноваційної продукції. У свою чергу постановка задач потребує певних функцій для їх виконання. До функцій відносять встановлення пріоритетів та напрямів інноваційної діяльності, розробка інноваційної стратегії, зовнішній та внутрішній аналіз інноваційного потенціалу організації, контроль та реалізація інноваційної стратегії та проектів, пошук фінансування інноваційної діяльності.

Потрібно наголосити на тому, що інноваційна стратегія в організації формується та реалізовується ефективно не лише за рахунок одного відділу, а за рахунок правильної взаємодії між усіма підрозділами організації. Це є обов'язковою умовою в управлінні інноваційною стратегією. В цій взаємодії науково-інноваційний відділ отримує від інших підрозділів інформацію для ефективної діяльності, а також надає інформацію іншим відділам (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Взаємодія науково-інноваційного відділу з іншими підрозділами у структурі організації

Відділ	Надання інформації	Отримання інформації
▪ Виробничо-технологічний відділ	планів реалізації інноваційних проектів; пропозицій по підготовці організації до нововведень; висновків за заявками; інформації для рішення інноваційних задач; інформації щодо розробки прогнозів розвитку організації.	технічної документації й інформації для діяльності відділу; заявок на експертну оцінку проблем, що знаходяться під відповідальністю відділу; відомостей про готовність виробництва до нововведень; допомоги у вирішенні поставлених технічних задач.
▪ Відділ планування та аналізу фінансово-господарської діяльності	планів реалізації інноваційних проектів; відомостей, необхідних для економічного аналізу діяльності відділу; інших матеріалів на запити відділу планування та аналізу фінансово-господарської діяльності.	планів виробництва продукції по номенклатурі; вказівок з економії коштів; оцінок економічної ефективності роботи відділу.
▪ Відділ маркетингу	планів реалізації інноваційних проектів; відомостей, необхідних для розроблення заходів з просування продукції через рекламу; відомостей, необхідних для дослідження ринку та конкурентів.	результатів дослідження ринку та конкурентів результатів проведення маркетингових досліджень.
▪ Відділ управління якістю	відомостей, необхідних для забезпечення безпечності та якості продукції (відповідні стандарти та технічні умови).	перевірки відповідності продукції стандартам та технічними умовами.

Джерело: сформовано автором

Отже, з табл. 1.8 прослідковується взаємозв'язок та взаємозалежність різних відділів для забезпечення впровадження інноваційних стратегій, що в свою чергу призводить до ефективного ведення інноваційної діяльності. Головним чином науково-інноваційний відділ взаємодіє із виробничо-технологічним відділом за рахунок планування виробничих ресурсів, обсягів виробництва, формування асортименту та організації випуску інноваційної продукції; із відділом планування та аналізу фінансово-господарської діяльності, за рахунок планування, розподілу та ефективного використання фінансових ресурсів; із відділом маркетингу за рахунок дослідження ринку та конкурентів, проведення маркетингових досліджень; із відділом управління якістю за рахунок забезпечення відповідності продукції стандартам та технічними умовами.

Нести відповідальність за виконання поставлених цілей та досягнення результатів діяльності повинен начальник відділу. Для прикладу маємо посадову інструкцію начальника відділу інновацій (див. Додаток А.7). Для організацій, які здійснюють інноваційну діяльність, притаманні наступні типи організаційних структур, які створюються для реалізації інноваційних проєктів:

- проєктна: базується на створенні спеціальних структур для управління окремими проєктами. У межах цієї структури роботи і їх виконавці розглядаються з позиції досягнення мети проєкту, а не з позиції усталеної ієрархії підпорядкованості;
- продуктова: створюється в разі виконання кількох проєктів, які несуть за собою впровадження різноманітних за технологіями виготовлення та галузями використання товарів. Виокремлюють структури управління, за кожною з яких закріплюється окрема група продуктів;
- матрична: оперативне формування колективів (груп) фахівців, які орієнтовані на виконання комплексу задач, що пов'язані з розробленням і просуванням на ринок конкретних інновацій. До складу груп входять спеціалісти різних відділів, які підпорядковуються як керівнику конкретного інноваційного проєкту, так і керівникам відповідних відділів і мають можливість у разі необхідності звернутися до них, наприклад, за консультаціями [26].

Оцінювання ефективності впровадження інноваційної стратегії організації орієнтоване на дослідження ефективності діяльності підприємства в цілому. Методичні підходи, а також окремі показники оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії організації представлені у табл. 1.9

Таблиця 1.9 – Методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження інноваційної стратегії бізнес-організації

Методичний підхід	Показники оцінювання	Внутрішні нормативні документи
1	2	3
Інноваційний	Чистий дисконтований дохід, внутрішня норма прибутковості, рентабельність інвестицій в інноваційний проєкт, дисконтований період окупності інноваційного проєкту, чиста приведена економія; економічна додана вартість, період окупності інвестицій, ефективність проєкту; оцінювання конкурентоспроможності, ризикованості інноваційних рішень, прогнозування результатів здійснення інноваційних проєктів.	фінансова звітність – ф.№1 «Баланс», ф.№2 «Звіт про фінансові результати», ф.№5 «Примітки до річної фінансової звітності»; ф.6 «Інформація за сегментами діяльності»; статистична звітність: «Звіт підприємства з продукції», «Звіт про основні показники діяльності підприємства», «Звіт про фінансові результати і дебіторську та кредиторську заборгованість».
Організаційно-управлінський	Кількість управлінського персоналу, співвідношення кількості робітників до кількості адміністративно-управлінського персоналу, способи організації робочої діяльності, порівняння показників прибутковості до та після введена нових організаційних методів.	Статут підприємства, штатний розклад, посадові інструкції, положення про підрозділи.
Фінансово-економічний	Прибуток від реалізації, собівартість продукції, рентабельність продажів, частка ринку, реалізована продукція в грошовому виразі, фондовіддача, фондоозброєність, показники ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності.	фінансова звітність – ф.№1 «Баланс», ф.№2 «Звіт про фінансові результати», ф.№5 «Примітки до річної фінансової звітності»; ф.6 «Інформація за сегментами діяльності»; статистична звітність: «Звіт підприємства з продукції», «Звіт про основні показники діяльності підприємства», «Звіт про фінансові результати і дебіторську та кредиторську заборгованість».

Продовження таблиці 1.9

1	2	3
Виробничий	Обсяг виробництва продукції загалом і за асортиментними групами, кількість реалізованої продукції, рентабельність виробництва продукції, розмір виробничих потужностей, коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей, затрати праці на одиницю продукції; коефіцієнти якості продукції.	Звіти про виконання програм з виробництва продукції цехами, дільницями, бригадами за день, декаду, місяць, квартал, рік; накладні на здачу готової продукції на склад; картки складського обліку готової продукції; акти, повідомлення про брак, звіти відділу технічного контролю якості, технічна документація, яка регламентує параметри всіх видів продукції підприємства, сертифікат відповідності державній системі сертифікації.
Маркетинговий	Кількість постійних покупців, рівень утримання споживача, рівень залучення клієнтів, коефіцієнт динаміки споживачів, приросту вартості покупців: прибуток у розрахунку на одного покупця; обсяг повторних покупок; відсоток повторних покупок; коефіцієнт участі нових покупців у прибутковості підприємства.	Матеріали спостережень, обстежень, соціологічних досліджень, опитування споживачів у форма анкет.

Джерело: сформовано на основі [29-32]

З даних табл. 1.9 можна зробити висновок, через які показники оцінювання та внутрішні нормативні документи можна проаналізувати процес управління інноваційною стратегією підприємства. Інноваційний підхід аналізується через фінансову та статистичну звітність. Організаційно-управлінський підхід оцінюється через зміни у організаційній структурі, фінансово-економічний – через фінансову та статистичну звітність, виробничий – через рентабельність виробництва продукції, маркетинговий – через маркетингові дослідження.

Аналізувати та оцінювати ефективність впровадженні інноваційної стратегії варто не через один інноваційний підхід, а й застосовуючи інші підходи, адже, як вже було вище сказано, інноваційний відділ взаємопов'язаний з іншими відділами і без цього зв'язку забезпечення ефективної діяльності організації неможливе. А також варто зазначити, що результатами впровадження інноваційної стратегії є забезпечення прибутковості, конкурентоспроможності та ефективності організації в цілому.

Таким чином, за підсумками опрацювання теоретичних наукових джерел із проблематики дослідження можна зробити наступні висновки. Інноваційна стратегія – складова загальної стратегії підприємства, але дана стратегія значно поглиблює, розширює та конкретизує загальну стратегію суб'єкта господарювання. Інноваційна стратегія може бути представлена, як взаємопов'язана сукупність дій, засобів, правил та управлінських рішень, що відрізняються від інших своєю унікальністю та новизною і спрямовані на забезпечення та покращення інноваційного розвитку підприємства.

У теорії зазначають шість типів інноваційної стратегії організації: наступальна, захисна, імітаційна, залежна, традиційна, «за нагодою». Інноваційна стратегія підпорядкована базовій корпоративній та конкурентній стратегіям організації залежно від виду та обсягів її діяльності, ринкових можливостей та наявності потенціалу. При цьому інноваційною може являтися будь-яка функціональна та операційна стратегії у стратегічному портфелі організації.

Розробка інноваційної стратегії суб'єкта господарювання складається із послідовних етапів та заснована на пошуку можливостей використання та модернізації інноваційного потенціалу, до якого входять внутрішні можливості, зовнішнє середовище діяльності підприємства, залучення інноваційної інфраструктури на ринку, а також запровадження інноваційного співробітництва.

При формуванні та впровадженні інноваційної стратегії потрібно застосовувати організаційно-економічний механізм, який через взаємоузгодженість етапів процесу та впливів окремих чинників дає змогу конкретизувати та здійснювати управління розробкою та реалізацією інноваційної стратегії. Побудова організаційно-економічного механізму управління інноваційною стратегією організації є дуже важливим чинником, як в управлінні конкурентоспроможності організації, так і в управлінні ефективністю, результативністю та прибутковістю організації. Інноваційна стратегія в організації формується, реалізується та оцінюється не лише за рахунок одного відділу, а за рахунок правильної взаємодії між різними підрозділами організації.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРАТ «ККПК» ТА ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика бізнес-організації

ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» являється однією із найпотужніших компаній Європи з виробництва картонно-паперової продукції, відноситься до австрійської компанії «Pulp Mill Holding». ПРАТ «ККПК» напруцював позитивний імідж на ринку через багаторічний досвід на ринку. Якщо брати до уваги загальний випуск целюлозно-паперової продукції в Україні, то частка комбінату складає близько 30%. Основною сировиною для виробництва є макулатура. Потужність з переробки вторинної сировини становить понад 1500 т. на добу [50].

Київський картонно-паперовий комбінат складається з трьох основних виробництв:

- паперове виробництво, що включає в себе випуск паперу-основи для продукції санітарно-гігієнічного призначення масового спожитку, а також готових паперових товарів: рулончиків туалетного паперу, серветок, рушників, загальна потужність якого становить 70 тис. т. паперу-основи на рік;
- картонне виробництво, що включає в себе випуск пакувальних крейдованого і некрейдованого картону, тарного картону, включаючи папір для гофрування, загальна потужність якого становить 240 тис. т. картону на рік;
- завод гофротари, який спеціалізується на сучасному виробництві гофрокартону та упаковки, укомплектоване устаткуванням провідних компаній Європи, загальна потужність якого становить 355 млн. м² гофрокартону на рік [50].

35	2500	29	148
Експорт у 35 країн світу	Кількість співробітників	Млн \$ вартість чистих активів	Млн \$ обсяг товарної продукції

Київський картонно-паперовий комбінат експортує свою продукцію у 35 країн світу, налічує 2500 співробітників, обсяг товарної продукції складає 148 млн. дол. та вартість чистих активів – 29 млн. дол. [50].

ПрАТ «ККПК» має лінійну організаційну структуру з формуванням структурних підрозділів за функціональною ознакою (див. Додаток Л). Така організаційна структура ґрунтується на розподілі повної відповідальності та прав прийняття рішень, делегованих лінійним керівникам, та обмеженої окремими функціональними сферами управління відповідальності функціональних керівників. Характерними ознаками для даної структури є домінування повноважень лінійних керівників. Для підлеглих розпорядження лінійного керівника має пріоритетне значення, адже саме він відповідає за досягнення кінцевого результату керованим підрозділом. А розв’язанням проблем організації та її підрозділів відповідно до своєї спеціалізації займаються функціональні підрозділи, не порушуючи прав і обов’язків лінійних керівників.

Генеральний директор є Вищим органом (див. Додаток Л). Але схема є більш розгалуженою: управління Товариством здійснюють: Вищий орган Товариства – Загальні збори Товариства; Наглядова рада; Одноособовий виконавчий орган – Генеральний директор; Органом контролю Товариства є Ревізійна комісія. Тому, Генеральний директор є підконтрольним та підзвітним Наглядовій Раді та Зборам акціонерів. Він виконує свої повноваження відповідно Статуту.

Київський картонно-паперовий комбінат має такі номенклатурні групи: папір для виробництва гігієнічних або косметичних серветок, рушників, скатертин; папір «тест-лайн»; папір обгортковий сульфатний, у рулонах чи аркушах; папір та картон гофровані; картонна продукція; папір туалетний, серветки та рушники з паперу; коробки, ящики з гофрованих паперу та картону. Таким чином, ПрАТ «ККПК» демонструє досить обширний перелік

номенклатурних груп та достатній асортимент туалетного паперу, рушників з паперу та гофрованих ящиків, серветок, коробок для задоволення попиту різноманітних груп споживачів. Але для того, щоб підтримувати лідируючі позиції на ринку, необхідно регулярно удосконалювати та оновлювати даний асортимент.

Фінансовими результатами діяльності будь-якого підприємства є прибуток чи збиток. Отримання прибутку повинно бути головним пріоритетом у діяльності підприємства, а у випадку наявності збитку пріоритетом є дослідження їх причин та джерел покриття. У табл. 2.1 представлена динаміка основних показників діяльності ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» за три останні роки функціонування.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників діяльності ПрАТ «ККПК»
упродовж 2018-2020 рр. тис. грн.

Показник	2018 р.	2019 р.	Зміна до поперед. року, %	2020 р.	Зміна до поперед. року, %
Чистий дохід від реалізації (без урахування непрямих податків та інших відрахувань з доходу), тис. грн.	5 724 726	5 664 789	-1,05	5 751 193	1,53
Інші доходи (операційні, фінансові), тис. грн.	246 272	331 206	34,49	147 918	-55,34
Разом чистий дохід, тис. грн.	5 970 998	5 995 995	0,42	5 899 111	-1,62
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4 476 832	4 171 393	-6,82	4 025 418	-3,50
Інші витрати (операційні та інші звичайні витрати), тис. грн.	948 081	1 194 801	26,02	1 431 793	19,84
Всього витрат, тис. грн.	5 518 863	5 172 425	-6,28	5 038 715	-2,59
Фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування, тис. грн.	586 769	536 383	-8,59	684 308	27,58
Фінансовий результат від виробництва і реалізації продукції, тис. грн (валовий прибуток)	1 247 894	1 493 396	19,67	1 725 775	15,56
Податок на прибуток, тис. грн.	93 950	113 193	20,48	76 872	-32,09
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	5 877 048	5 882 802	0,10	5 822 239	-1,03

Джерело: складено автором на основі [Додаток Б, Д, Ж]

З даних табл. 2.1 можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції за останні два роки не показує високого росту. У 2019 році порівняно із 2018 роком дохід зменшився на 1,05% і в 2020 році порівняно із 2019 роком збільшився лише на 1,53%. Прибуток у 2018 рік збільшився на 0,1 % порівняно з

попереднім роком, а в 2020 зменшився на 1,3% (60 563 тис. грн.). Проте це не є негативним результатом. Компанія не показує стрімкого зростання, однак демонструє стабільне функціонування на ринку. Але щоб підтримувати конкурентоспроможність необхідно постійно удосконалюватись і нарощувати масштаби виробництва.

Найбільшу частину доходу складає дохід від реалізації продукції (95,5%). (див. табл. М.3). Витрати також в 2019 році порівняно із 2018 роком зменшились, а в 2020 році порівняно із 2019 роком збільшився, але лише на 1,7%. (див. табл. М.1). Собівартість реалізованої продукції складає найбільшу частку витрат і за аналізований період зменшується. Порівняно з 2019 роком собівартість зменшилась на 145 975 тис. грн., що у відсотковому вимірі становить 3,5%.

Щодо операційних витрат, то найбільшу частку у загальній структурі займають матеріальні витрати, а саме 80% - 2018 рік, 56,5% - 2019 рік та 54,1 % - 2020 рік. Матеріальні витрати також мають тенденцію до зменшення за досліджуваний період (див. табл. М.2).

Можна зробити висновок, що у останні три роки компанія функціонує стабільно, проте показує незначне зменшення доходів та витрат, що можна пояснити зменшенням обсягів виробництва та відсутністю розширення виробництва. Стабільні позиції на ринку компанія підтримує через широкий асортимент продукції та імідж підприємства. Найбільшу частку витрат займає собівартість продукції, тому необхідно врахувати зниження цього фактору через раціональне використання матеріалів, сировини, палива на скорочення витрат на одиницю продукції без зниження її якості.

Щоб зрозуміти, реалізація якої продукції приносить підприємству найбільший дохід, потрібно дослідити динаміку випущеної та реалізованої продукції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка торговельної виручки ПрАТ «ККПК» за 2018-2020 рр.

Номенклатурні групи, тн	2018		2019		2020	
	Тис. грн.	Частка %	Тис. грн.	Частка%	Тис. грн.	Частка%
1.Гофровиробництво	2 463 595	43	2 489 859	44,8	2 317 464	41,2
2.Паперова продукція	1 997 645	34,9	2 169 808	39	2 315 579	41,2
3.Картонна продукція	1 263 486	22,1	898 746	16,2	990 576	17,6
ВСЬОГО	5 724 726	100	5 558 413	100	5 623 619	100

Джерело: складено автором на основі [Додаток В]

Отже, на основі даних табл. 2.2 можна зробити висновок, що більшу частину виручки підприємства складає виручка від продажу товарів гофровиробництва та паперової продукції. Протягом 2018-2020 рр. на підприємстві прослідковується тенденція до зменшення частки виручки від реалізації продукції гофровиробництва та збільшення частки виручки від реалізації паперового виробництва. Зменшення доходів та витрат можна пояснити тим, що в компанії зменшився обсяг реалізації гофропродукції, яка приносила найбільшу частину доходів. У 2020 році частка виручки гофровиробництва та паперової продукції зрівнялась та склала близько 41,2 %, хоча у попередні роки, гофропродукція мала лідируючі позиції. Для більш детального визначення рівня прибутковості та ефективності діяльності ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» були здійснені розрахунки рентабельності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка показників рентабельності за видами діяльності ПрАТ «ККПК» за 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019		2020	
	тис. грн.	тис. грн.	Зміна до поперед. Року, %	тис. грн.	Зміна до поперед. Року, %
Фінансовий результат від опер. Діяльності до оподаткування	586 769	536 383	-8,59	684 308	27,58
Фінансовий результат від виробництва і реалізації продукції	1 247 894	1 493 396	19,67	1 725 775	15,56
Рентабельність діяльності, %	10,06	10,02		12,84	
Рентабельність операційної діяльності, %	11,02	10,37		13,58	
Рентабельність виробництва і реалізації продукції, %	27,87	25,8		32,87	

Джерело: сформовано автором на основі [Додаток Ж, К]

Як бачимо, упродовж 2018-2020 рр. рентабельність діяльності ПрАТ «ККПК» зростає. У 2018 році вона становила 10,06%, в 2019 – 10,02%, а в 2020 – 12,84. Ситуацію в 2019 році можна пояснити зменшенням доходу від реалізації продукції, а в 2020 році – зростанням за рахунок чистого доходу від реалізації продукції, який становить 96-98% сукупного доходу підприємства. Рентабельність операційної діяльності з 2018 по 2019 рік знизилася з 11,02% до 10,37%. Причиною цього є збільшення обсягу адміністративних витрат підприємства, а також витрат на збут.

Рентабельність виробництва і реалізації продукції з 27,87% знизилася до 25,8% за 2018-2019 рр. На це впливає темп зростання доходу від реалізації продукції, який є повільнішим від зростання собівартості продукції.

Отже, зростання величини витрат (собівартість продукції, адміністративні та витрати на збут) є причиною зниження рентабельності операційної діяльності. За рахунок зменшення фінансових витрат та збільшення фінансових доходів загальна рентабельність діяльності підприємства зростає. Причиною зниження рентабельності виробництва та реалізації є те, що темп зростання собівартості продукції є швидшим, ніж зростання доходу від реалізації продукції. Найбільший вплив на рентабельність має зростання обсягу виробництва. Збільшення цього фактору призводить до зростання загальної суми витрат виробництва, що і призводить зниження рівня рентабельності. Також на рентабельність діяльності комбінату впливає ступінь морального і фізичного зносу основних засобів. Тому комбінату необхідно регулярно модернізувати застаріле обладнання. В іншому випадку буде спостерігатися високий рівень браку, можливі втрати товарів у процесі виробництва, а у підсумку – високі витрати на ремонт обладнання та низький рівень рентабельності. Потенційними факторами підвищення рентабельності прийнято також вважати управління рухом сировини та матеріалів на промисловій лінії. Прискорене просування сировини та матеріалів на ПрАТ «ККПК» дозволить збільшити обсяг виробництва і знизити поточні витрати [51].

Для оцінки фінансового стану підприємства скористаємося показниками-індикаторами (табл. 2.4). У короткостроковому періоді критерієм оцінки фінансового становища організації виступають ліквідність і платоспроможність.

З даних табл. 2.4 видно, що коефіцієнт ліквідності менший оптимального значення, що означає зменшення вартості капіталу підприємства і недостатній рівень показника короткострокової платоспроможності. Як бачимо з даних табл. 2.4, оборотних активів недостатньо, щоб підприємству відповісти за поточними зобов'язаннями. Це може призвести до втрати довіри до комбінату з боку постачальників, партнерів, кредиторів та інвесторів. Проте позитивним моментом для ПрАТ «ККПК» є зростання значення показника в 2020 році.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат», 2018-2020 рр.

№	Показник	Формула розрахунку	Оптимальне значення	Роки		
				2018	2019	2020
1.	Коефіцієнт загальної ліквідності (CR)	Оборотні активи/ Поточні зобов'язання	1.-2.	0,89	0,84	1,01
2.	Коефіцієнт грошової платоспроможності підприємства	Грошові кошти та їх еквіваленти/поточні зобов'язання	0,1-0,2	0,03	0,02	0,03
3.	Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал/(Довгострокові + короткострокові зобов'язання)	0,67-1,5	0,65	1,2	1
4.	Оборотність активів	Чистий дохід/Середньорічний	>0	1,52	2,8	3,09
5.	Оборотність основних засобів	Чистий дохід від реалізації продукції/середньорічна залишкова сума основних засобів	>0	1,91	1,89	2,22

Джерело: сформовано автором на основі [Додаток Б, Ж, К]

Таким чином можна стверджувати, що підприємство намагається знижувати суми поточних зобов'язань та підвищувати суми оборотних активів.

Коефіцієнт грошової платоспроможності ПрАТ «ККПК» нижче норми: 0,03 в 2020 році при оптимальному значенні 0,1-0,2. Це свідчить про низький стан платоспроможності. Більш низький показник говорить про те, що ПрАТ «ККПК» не матиме можливості вчасно погасити борги у випадку, якщо термін сплати

платежів настане незабаром. Для збільшення показника компанія може реалізувати частину зайвих активів для збільшення суми найбільш ліквідних активів [64]. Причинами низької платоспроможності ПрАТ «ККПК» можуть бути брак власних джерел фінансування та брак постійних замовників, зростання собівартості продукції та неефективні канали реалізації. Підвищити платоспроможність можливо шляхом залучення інвестиційних коштів в діяльність, а також розширення ринків збуту, щоб залучити більше постійних клієнтів та налагодити канали реалізації.

Коефіцієнт фінансової стабільності, який у ПрАТ «ККПК» в 2019-2020 роках досягнув оптимального значення, вимірює фінансовий ризик. У 2018 році значення коефіцієнту склало 0,65, а в 2019-2020 рр. зросло до 1, тому можна говорити про позитивну тенденцію для підприємства. Для підвищення та підтримки фінансової стійкості ПрАТ «ККПК» необхідно віднайти оптимальне співвідношення позикового та власного капіталу. Це дозволить мінімізувати фінансовий ризик за рахунок максимальної рентабельності власного капіталу.

Ефективність використання активів та ефективність управління основними засобами підприємства підвищується. Така тенденція обумовлена оптимізацією структури основних засобів. Щоб підвищити ефективність управління основними засобами ПрАТ «ККПК» необхідно забезпечити повну завантаженість обладнання. Також можливо продати частину основних засобів, які не використовуються, якщо відсутні перспективи подальшого зростання випуску.

Джерелами інформації для аналізу основних засобів ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» є форма №1 (інформація про необоротні активи) та форма №5 (примітки до фінансової звітності). У табл. 2.5 наведена структура та динаміка основних засобів підприємства у 2018-2020 рр.

Таблиця 2.5 – Структура і динаміка основних засобів ПрАТ «ККПК» у 2018-2020 рр.

Групи основних засобів	2018		2019			2020		
	Первісна вартість на початок року тис. грн.	Частка %	Первісна вартість на початок року тис. грн.	Частка %	Зміна до попереднього року %	Первісна вартість на початок року тис. грн.	Частка %	Зміна до попереднього року %
Земельні ділянки	231	0	231	0	0	231	0,0	0
Будівлі та споруди	316 899	12,1	347 508	12,7	9,7	582 309	14,2	67,6
Машини та обладнання	2 187 927	83,6	2 211 139	81,0	1,1	3 355 955	81,7	51,8
Транспортні засоби	83 464	3,2	135 030	4,9	61,8	118 704	2,9	-12,1
Інструменти, прилади, інвентар	28 095	1,1	34952	1,3	24,4	48 370	1,2	38,4
Разом	2 616 616	100	2728860	100	4,3	4 105 569	100	50,4

Джерело: сформовано автором на основі [Додаток Б, К]

З даних табл. 2.5 видно, що вартість основних засобів зросла на 4,3% у 2019 році, та на 50,4% у 2020 році. Це відбулося за рахунок збільшення всіх складових. Основну частку займають машини та обладнання – 81-84% загальної величини основних засобів та будівлі з спорудами, частка яких – 12-14%. У 2020 році всі групи основних засобів збільшились, окрім транспортних засобів. Вони мають тенденцію до зменшення на 12,1%.

Також важливо оцінити рух основних засобів за допомогою коефіцієнтів оновлення та вибуття основних засобів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка показників руху основних виробничих засобів ПрАТ «ККПК» у 2018-2020 рр.

Показники	Од. виміру	2018	2019	2020
Первісна вартість на початок року	тис. грн.	2 616 616	2 728 860	4 105 569
Первісна вартість на кінець року	тис. грн.	3 366 286	3 758 101	4 346 603
Уведено основних засобів	тис. грн.	762 119	650 221	274 848
Виведено основних засобів	тис. грн.	12 449	21 958	41 021
Коефіцієнт уведення (оновлення)	%	22,64	17,30	6,32
Коефіцієнт виведення	%	0,48	0,80	1,00

Джерело: сформовано автором на основі [Додаток Б, К]

З даних табл. 2.6 спостерігається збільшення виведених основних засобів. Це означає, що підприємство має високий ступінь старіння та зносу основних засобів. Також скорочується надходження основних засобів протягом 2018-2020 рр., про це свідчить зниження значення коефіцієнту оновлення. Особливо відчутно знизилась інтенсивність введення в дію нових основних засобів у 2020 році, що негативно впливає на виробництво та, як наслідок, реалізацію продукції.

Отже, на ПрАТ «ККПК» кожного року збільшується частка основних засобів. Загальну частину основних засобів займають машини та обладнання. Вони являються найважливішою складовою комбінату. Також збільшується коефіцієнт виведення основних засобів та зменшується оновлення, що негативно відіграє на діяльності комбінату. Адже, важливо регулярно оновлювати та модернізувати основні засоби, щоб зменшити відсоток браку продукції, знизити частоту виходу із ладу устаткування, зменшити витрат часу та підвищити якість продукції. Щоб оцінити управління основними засобами на підприємстві необхідно проаналізувати ступінь зносу основних засобів (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 – Ступінь зносу основних засобів ПрАТ «ККПК» на початок 2020 р.

Група основних засобів	Первісна вартість, тис. грн.	Знос, тис. грн.	Ступінь зносу, %
Будинки, споруди та передавальні пристрої	582 309	156 455	26,87
Машини та обладнання	3 355 955	1 533 941	45,71
Транспортні засоби	118 704	65 698	55,35
Інструменти, прилади, інвентар	48 370	33 949	70,19
РАЗОМ	4 105 338	1 790 043	43,60

Джерело: сформовано автором на основі [Додаток Б, К]

З даних табл. 2.7 можна зробити висновок, що управління основними засобами здійснюється неефективно, адже ступінь зносу складає 43,60%. Можливими причинами цього є морально застаріле обладнання та закінчення корисного строку його експлуатації. У свою чергу неефективне управління основними засобами є причиною зменшення коефіцієнта платоспроможності та фінансової стійкості на комбінаті. Тому ПрАТ «ККПК» необхідно оновлювати та модернізувати обладнання, збільшувати інвестиції у власні необоротні активи,

правильно визначати корисний термін їх експлуатації та регулярно перевіряти обладнання на наявність морально застарілого. Це допоможе підвищити рівень платоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції.

Досить серйозною проблемою для ПрАТ «ККПК» є забезпеченість ресурсами. Адже на підприємстві присутній дефіцит макулатури – головної сировини для виготовлення продукції. Комбінат багатьма способами намагається збільшити постачання та надходження макулатури. Одним із способів є те, що ввели акції по збору макулатури серед жителів Обухівського району. На даний час в Києві та в усіх обласних центрах країни функціонують підрозділи по збору вторинної сировини, ведеться робота з розвитку географії заготівлі макулатури.

Щоб проаналізувати сировинний потенціал, потрібно звернути увагу на матеріальні витрати, які складають частину операційних витрат та проаналізувати статтю витрат сировини та матеріалів в структурі собівартості реалізованої продукції. Відомості про матеріальні витрати та собівартість на підприємстві можна знайти в формі №2 «Звіт про фінансові результати» та в консолідованій фінансовій звітності, підготовленою відповідно до МСФЗ.

У таблиці 2.8 представлений обсяг, структура і динаміка собівартості реалізованої продукції.

Таблиця 2.8 – Обсяг, структура і динаміка собівартості реалізованої продукції ПрАТ «ККПК» у 2018-2020 рр.

Стаття витрат	2018			2019			2020	
	Тис. грн	Частка %	Тис. грн	Частка %	Зміна до попере	Тис. грн	Частка %	Зміна до попереднього
Сировина і матеріали	3 317 843	64,19	2 916 616	58,52	-12,09	2 823 000	59,85	-3,21
Комунальні послуги	955 990	18,49	746 363	14,98	-21,93	611 151	12,96	-18,12
Виплати працівникам з нарахуваннями	465 009	9,00	649 813	13,04	39,74	734 216	15,57	12,99
Амортизація	137 837	103,24	194 705	3,91	41,26	208 392	4,42	7,03
Витрати на ремонт та обслуговування основних засобів	133 505	2,58	165 789	3,33	24,18	163 971	3,48	-1,10
Транспортні витрати	86 731	1,68	180 944	3,63	108,63	111 707	2,37	-38,26
Інші витрати	72 199	1,40	129 441	2,60	79,28	64 410	1,37	-50,24
Разом	5 169 114	100	4 983 671	100	-3,59	4 716 847	100	-5,35

Джерело: розроблено автором на основі [Додаток Д]

З даних табл. 2.8 робимо висновок, що у загальній структурі собівартості продукції сировина і матеріали складають 64,19% в 2018 році, 58,52 – у 2019 році та 56,85% - у 2020 році. Спостерігається тенденція до зменшення витрат на сировину та матеріали в 2019 році на 12,09 % та 3,21 в 2020 році. Причиною цього є зменшення виробництва і реалізації продукції, що веде за собою менші витрати.

Отже, можна зробити висновок, що ПрАТ «ККПК» найбільшу частину коштів витрачає на закупівлю матеріалів та сировини. Така ситуація обумовлена тим, що більше ніж 50% макулатури закуповується за кордоном і на це витрачаються значно більші кошти. Для визначення рівня ефективності використання матеріальних ресурсів ПрАТ «ККПК» скористаємось даними табл. 2.8 (а саме собівартість продукції) та даними (див. табл. Додатку М.2) (суми матеріальних витрат).

У таблиці 2.9 представлені результати оцінювання рівня ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства упродовж 2018-2020 рр.

Таблиця 2.9 – Розрахунок рівня ефективності використання матеріальних ресурсів ПрАТ «ККПК» у 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020
Рівень ефективності використання матеріальних ресурсів	74,11%	69,92%	70,13%

Джерело: розроблено автором на основі [табл. 2.1, Додаток М.1, М2]

З даних табл. 2.9 можна зробити висновок, що показник ефективності використання матеріальних ресурсів зменшився порівняно із 2018 роком за аналізований період. Рівень ефективності використання матеріальних ресурсів тримається в межах 70–74%. Причинами такого рівня є середня забезпеченість матеріальними ресурсами та наявність джерел їх покриття, а саме надійність поставок, скорочення витрат сировини, використання вторинної сировини (а саме макулатури), власного виготовлення матеріалів та напівфабрикатів. Отже, можна стверджувати, що на ПрАТ «ККПК» оптимальний рівень ефективності використання матеріальних ресурсів через використання вторинних ресурсів.

На комбінаті впроваджуються системи управління якістю, екологічністю та безпекою продукції, які відповідають міжнародним стандартам ISO 9001, ISO 14001, FSSC 22000. Компанія володіє сертифікатами відповідності, виданими незалежними організаціями та щорічно проходить наглядові аудити для підтвердження дійсності виданих сертифікатів та здатності забезпечити якість та безпеку продукції.

ПрАТ «ККПК» підтримує політику компаній щодо виробництва продукції, яка виготовлена з легально заготовленої деревини відповідно до принципів відповідального ведення лісового господарства. Гарантією відповідності цим принципам є добровільна міжнародна сертифікація по системі Forest Stewardship Council® (Лісової Опікунської Ради). Код ліцензії: FSC C 132980. У 2016 році ПрАТ «ККПК» успішно пройшов сертифікаційний аудит, який підтвердив відповідність впровадженої системи відстеження ланцюга поставок продукції з деревини від виробника до споживача та отримав сертифікат відповідності вимогам стандарту FSC-STD-40-004 Стандарт сертифікації ланцюжка поставок. Наявність сертифіката FSC підвищує імідж і престиж компанії, а також дає можливість надати клієнтам перелік FSC сертифікованої продукції, яка є конкурентоспроможною на внутрішньому та міжнародному ринках збуту [50]. Щодо стратегічного менеджменту, то ПрАТ «ККПК» має дві основні стратегії. В управлінні асортиментом використовується стратегія спорідненої диверсифікації. Дана стратегія передбачає діяльність комбінату в різних напрямках виробництва (картонне, паперове та гофровиробництво). Таким чином це дає змогу комбінату завойовувати більше ринків збуту продукції, розширювати асортимент продукції, охоплювати більшу частку потреб споживачів, більш повно завантажувати виробничі потужності. Що в свою чергу призводить до підвищення конкурентоспроможності продукції та покращення фінансово-економічного стану ПрАТ «ККПК». А також на підприємстві діє стратегія зниження витрат. Так, як за аналізований період значно знизилась витрати та собівартість продукції, тому в пріоритеті комбінату є зниження витрат та собівартості продукції.

Отже, проаналізувавши показники економічної діяльності і дослідивши фінансовий стан ПрАТ «ККПК» можна зробити такі висновки:

- компанія належить до категорії великих підприємств, складається з трьох основних виробництв: картонне, паперове та гофровиробництво;
- має лінійну організаційну структуру управління з формуванням структурних підрозділів за функціональною ознакою;
- найбільшу частину доходу складає дохід від реалізації продукції (95,5%), собівартість реалізованої продукції складає найбільшу частку витрат і за період 2018-2020 рр. зменшується. Щодо операційних витрат, то найбільшу частку займають матеріальні витрати і також мають тенденцію зменшення за звітний період;
- більшу частину доходів компанія отримує від продажу гофрованої та паперової продукції;
- у 2020 році коефіцієнт ліквідності зріс до мінімального оптимального значення, але показник платоспроможності показав не досить високе значення через брак власних джерел фінансування, та неефективні канали реалізації.

Щодо внутрішніх факторів, які варто враховувати при обґрунтування напрямів стратегічного розвитку, підприємство має впроваджену систему управління якістю, довкіллям та безпекою продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, FSSC 22000, FSC, що надає ПрАТ «ККПК» конкурентну перевагу на ринках. Проаналізувавши внутрішнє середовище ПрАТ «ККПК» можна зробити висновок, що важливою проблемою підприємства є високий ступінь старіння та зносу основних засобів. Комбінату вкрай необхідно звернути увагу на оновлення та модернізацію обладнання. Ефективність використання матеріальних ресурсів складає в середньому 70%, що означає оптимальну, але не стабільну забезпечуваність матеріальними ресурсами.

2.2. Аналіз середовища функціонування бізнес-організації та визначення її конкурентної позиції на ринку целюлозно-паперової продукції

Зовнішнє середовище функціонування є, з одного боку, джерелом, яке живить організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні, а з другого – сукупністю елементів, які використовують результати діяльності організації, забезпечуючи тим самим можливість її виживання та ринкового успіху. Дослідження зовнішнього середовища є набагато складнішим, адже його складові є некерованими і складно передбачуваними. Розпочнемо аналіз середовища функціонування ПрАТ «ККПК» із характеристики ринку целюлозно-паперової продукції. У світовій целюлозно-паперовій промисловості в 2019 р. спостерігався загальний спад порівняно з 2018 р. (коли ціни на целюлозу досягли рекордного рівня). Виробництво паперу скоротилося в результаті зниження споживання даного виду продукції через процес цифровізації. Одним із ключових статистичних показників, за допомогою якого можна оцінити попит на виготовлену продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках, є показник обсягу реалізації продукції даного сегменту виробництва у грошовому вимірі.

Динаміка показників обсягу реалізації целюлозно-паперової та картонної продукції України за останні три роки наведено на рис. 2.1.

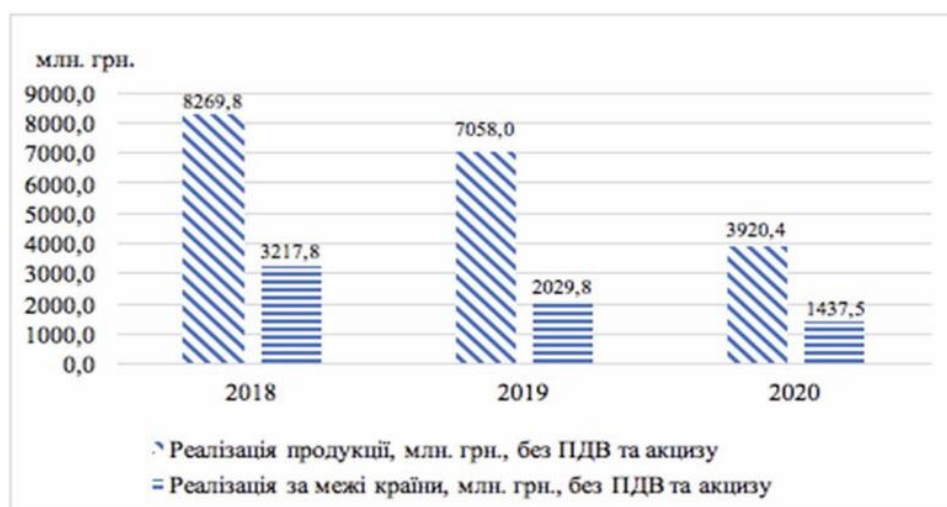


Рисунок 2.1. – Показники обсягу реалізації паперу та картону в Україні, 2018-2020 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [52]

Динаміка показників відображає виражену тенденцію до скорочення обсягів реалізації продукції. Так, у 2018 р. обсяг реалізації на національному ринку становив 8 269,8 млн. грн., у 2019 р. – вже 7 058 млн. грн., а за дев'ять місяців 2020 р. – 3 920,4 млн. грн. У цілому в 2019 р. порівняно з 2018 р. обсяг реалізації целюлозно-паперової та картонної продукції, виробленої в Україні, на національному ринку зменшився на 1 211,8 млн. грн.

Аналогічна ситуація має місце і в динаміці реалізації паперового виробництва за межами країни. Якщо в 2018 р. реалізація целюлозно-паперової та картонної продукції на зовнішніх ринках склала 3 217,8 млн. грн., то в 2019 р. – вже 2 029,8 млн. грн., а за перші дев'ять місяців 2020 р. – 1 437,5 млн. грн. Тобто за період 2018-2019 рр. зниження обсягів реалізації за кордоном становило 1 188 млн. грн. Зниження продажів паперової продукції українського виробництва як в Україні, так і за кордоном пов'язане з кількома факторами [52].

Одним з основних соціально-економічних драйверів цих процесів є глобальна пандемія COVID-19. Відповідні заходи щодо запобігання епідемії з боку уряду України та контролюючих органів інших країн змусили суб'єктів господарювання перейти на дистанційну діяльність, що призвело до різкого падіння попиту на сировину та целюлозно-паперову продукцію.[52]. За результатами аналізу тенденцій розвитку ринку целюлозно-паперової продукції можна говорити про негативну динаміку зростання галузі та зниження попиту.

Важливу роль для діяльності організації відіграє зовнішнє середовище. Воно складається з сукупності факторів, що перебувають за її межами, з якими вона взаємодіє. До факторів середовища непрямого впливу належать стан економіки, соціокультурні й політичні фактори, а також взаємини з місцевими співтовариствами. Це число факторів, які впливають на організацію та на які організація зобов'язана реагувати. Характеристику ключових факторів зовнішнього середовища непрямої дії ПрАТ «ККПК» представлено в Додатку А.3.

Розглянемо детальніше вплив суб'єктів прямого зовнішнього середовища досліджуваної організації. Близько 700 компаній України та світу купують продукцію ПрАТ «ККПК». Споживачами для ПрАТ «ККПК» є корпорації:

«Рошен», «Nestle», «Procter&Gamble», «Нова Пошта», ПрАТ «Оболонь», ПАТ «Харківська бісквітна фабрика», магазини роздрібної торгівлі: «АТБ-маркет», ТОВ «МЕТРО кеш енд керрі Україна», ТОВ «Фудмаркет», ТОВ «Сільпо-Фуд», «ЕКО маркет», «Ашан», «Велика Кишеня», «Fozzy», «BILLA», «NOVUS», «Фуршет», «Космо», «Фора», «ЕпіЦентр», «МегаМаркет», «EVA», «Watsons». У розрізі асортиментних позицій, туалетний папір ПрАТ «ККПК» постачає в торговельні мережі та дистриб'юторам, щоб реалізувати в регіонах, де знаходяться невеликі місцеві торговельні мережі. Отже, продукція ПрАТ «ККПК» присутня майже у всіх великих торгових мережах, компанія має постійних клієнтів.

Комбінат експортує товари в такі країни: Азербайджан, Австрія, Вірменія, Білорусь, Естонія, Фінляндія, Грузія, Німеччина, Угорщина, Італія, Казахстан, Латвія, Литва, Монголія, Молдова, Польща, Румунія, Росія, Сербія, Словачія, Туркменистан, Македонія, Узбекистан [50]. Для ПрАТ «ККПК» найважливішою сировиною є макулатура. Щомісяця комбінат споживає близько 25 тис. т. макулатури. 48% цієї сировини купується у вітчизняних виробників, а 52% імпортується з інших країн (Польщі, Угорщини, Румунії). Основними постачальниками макулатури є ПП «Обухівміськвторресурси», ТОВ «Дніпровторма», ТОВ «Вторресурси Захід», ТОВ «Вторресурси Схід» [50].

Проблемою комбінату є сировинне забезпечення виробництва картонно-паперової продукції. ПрАТ «ККПК» інвестує значні кошти в розвиток закупівлі макулатури України. Проте, на жаль, сьогодні підприємство відчуває гострий дефіцит макулатури. Комбінат навіть ввів акцію: «Здай макулатуру – збережи дерево!», яка діє вже три роки зі збору макулатури серед шкіл Обухівського району, щоб вирішити цю проблему. Кожного року вони прагнуть підвищити обізнаність і зацікавити дітей до сортування сміття. Цього року учні класу-переможця зібрали понад 1 тонни макулатури. Загалом, у 2018 році під час проведення акції, школярі здали понад 33 тони [53].

Важливим аспектом в діяльності ПрАТ «ККПК» є наявність організацій, установ, асоціацій та об'єднань, послугами яких користується комбінат або є учасником. Так, комбінат є учасником Асоціація «Джі Ес1 Україна», Асоціація

українських підприємств целюлозно-паперової галузі «Укрпапір», Громадська організація «Клуб Пакувальників», Київська торгово-промислова палата Український союз промисловців і підприємців (див. табл. Н.1). Це дає комбінату можливість отримання нормативно-технічної документації системи GS1, маркування своїх товарів штриховими кодами відповідно до загальноприйнятих вимог та підтримувати імідж свого бренду не тільки на українському ринку, але і за кордоном [53].

ПрАТ «ККПК» користується послугами наступних установ (див. табл. Н.2): Приватне акціонерне товариство СК «Провідна» забезпечує комбінат послугами страхування працівників та основних фондів; Товариство з обмеженою відповідальністю «БДО» надає підприємству аудиторські послуги, Товариство з обмеженою відповідальністю «АРТ-КАПІТАЛ Кастоді» здійснює професійну депозитарну діяльність [53]. Також комбінат взаємодіє з АТ «Райффайзен Банк Аваль» для виплати основної заробітної плати персоналу та АТ «Креді Агріколь Банк» для виплати авансу, премій та інших операцій. Тому можна зробити висновок, що ПрАТ «ККПК» веде активну зовнішню діяльність, має налагоджену систему відносин з партнерами та постачальниками та взаємодіє з різними організаціями, що додає підприємству стабільності та іміджу.

Важливим елементом зовнішнього середовища будь-якого підприємства є його конкуренти. Аналіз конкурентного оточення є обов'язковим для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства й формування стратегії його розвитку. Головними конкурентами ПрАТ «ККПК» (див. Додаток Н.3) є: ПАТ «Ізмаїльський целюлозно-картонний комбінат», ПрАТ «Картонно-Паперова Компанія», ПАТ «Кохавинська паперова фабрика», ПрАТ «Малинська паперова фабрика-Вайдманн», ПрАТ «Рубіжанський картонно-тарний комбінат».

З даних табл. Н.3 можна зробити висновок, що конкурентів можна розподілити за асортиментними позиціями: за виробами картону і гофротари – ПрАТ «Рубіжанський картонно-тарний комбінат», ПАТ «Жидачівський ЦПК», ПАТ «Ізмаїльський целюлозно-картонний комбінат»; за паперовими виробами – ПрАТ «Картонно-паперова компанія» та ПАТ «Кохавинська паперова фабрика». І

лише ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» виготовляє і вироби з гофри, і вироби з паперу, і папір-основу.

Отже, ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» є одним із небагатьох виробників повного циклу у східній Європі, багаторічний досвід, наявність власного паперового виробництва, сучасне обладнання європейського виробника дозволяє пропонувати ринку високоякісну продукцію за доступними цінами та займати значну частку ринку.

Для більш точного та наочного бачення конкурентної ситуації на ринку побудуємо карту стратегічних груп конкурентів, що дасть можливість виявити конкурентні переваги на основі аналізу відповідних параметрів. Вихідні дані для побудови карт стратегічних груп конкурентів досліджуваної бізнес-організації наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Вихідні параметри для побудови карти стратегічних груп конкурентів ПрАТ «ККПК»

Підприємство	Параметри		
	Частка ринку	Асортимент та обсяг виробництва	Сертифікати якості
ПрАТ «ККПК»	47%	Паперове, картонне виробництво та гофровиробництво (237 тис. т/рік)	Сертифікати: ISO 9001; ISO 14001; FSSC 22000; FSC-STD-40004 (сертифікат ланцюгів постачання); ISO 45001 «Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці»; BRC; ISO 50001 «Системи з енергетичного менеджменту».
ПрАТ «Рубіжанський картонно-паперовий комбінат»	35%	Картонне виробництво, гофровиробництво та папір для гофрування (185 тис.т/рік)	Сертифікати: ISO – 9001; ISO 14001; BRC/ІоР «Стандарт по упаковці та пакувальним матеріалам».
ПрАТ «Малинська паперова фабрика-Вайдманн»	6%	Паперове виробництво 20 тис. т/рік)	Сертифікати: ISO 9001; ISO 14001; ISO 45001.
ПрАТ «Картонно-паперова компанія»	4,6%	Паперове та картонне виробництво (54 тис. т/рік)	Сертифікати: ISO 9001; FSC-C143485 FSC (лісова сертифікація).
ПАТ «Кохавинська паперова фабрика»	4%	Паперове виробництво (19 тис.т/рік,	Сертифікат ISO 9001
ПАТ «Ізмаїльський целюлозно - картонний комбінат»	0,8	Гофровиробництво та картонне виробництво (27 тис. т/рік)	Сертифікат ISO 9001

Джерело: сформовано автором на основі [55-59]

Для побудови карти стратегічних груп конкурентів були взяті параметри «частка ринку» - «якість» (рис. 2.2) та «якість» - «обсяг виробництва» (рис. 2.3).

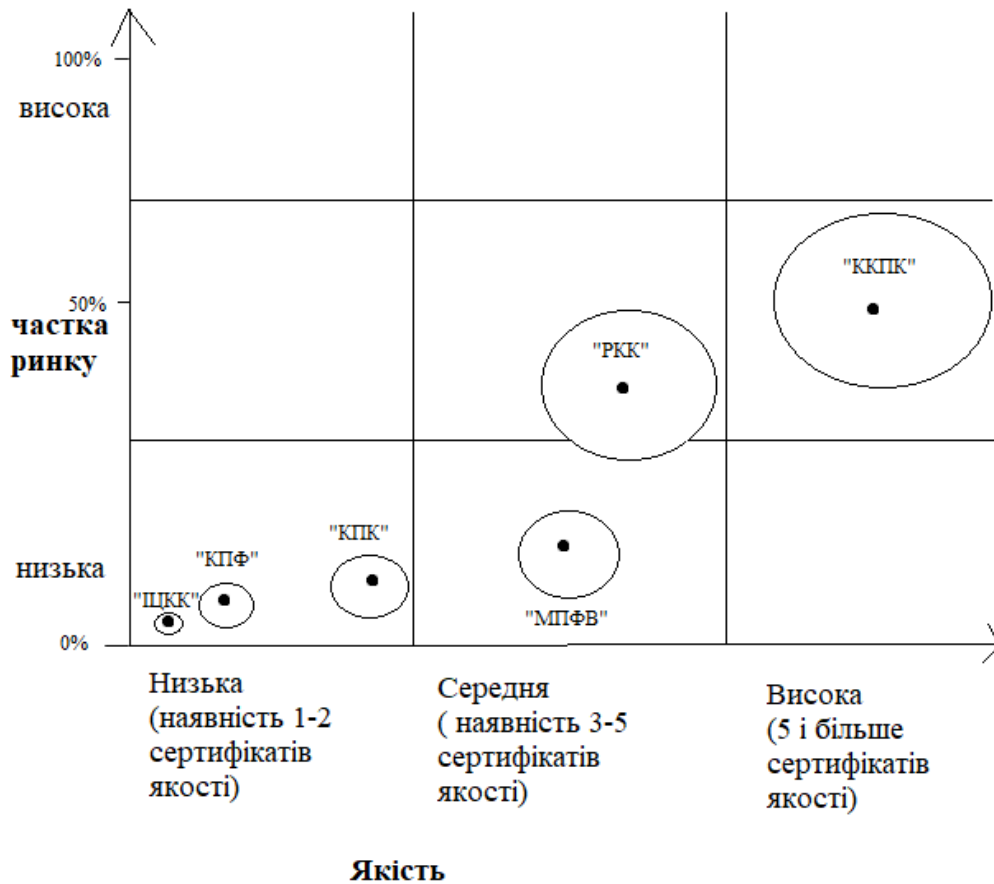


Рисунок 2.2. – Карта стратегічних груп конкурентів ПрАТ «ККПК» за параметрами «частка ринку» - «якість» [табл. 2.10]

З рис. 2.2 бачимо, що ПрАТ «ККПК» являється лідером серед інших організацій за параметром «якість» та має найбільшу частку ринку, яка становить 47%. Найголовнішим конкурентом можна вважати ПрАТ «Рубіжанський картоннотарний комбінат». Представником першої стратегічної групи буде ПрАТ «ККПК», адже лише він має найбільшу кількість стандартів якості, забезпечуючи найвищу якість продукції на ринку та володіючи найбільшою ринковою часткою. Друга стратегічна група – ПрАТ «Рубіжанський картоннотарний комбінат» та ПрАТ «Малинська паперова фабрика-Вайдманн», які мають досить низьку частку ринку у виробництві паперу через досить вузький асортимент та якість товарів. Аутсайдерами на ринку за якістю та часткою ринку є ПАТ «Кохавинська паперова фабрика», ПрАТ «Картонно-паперова компанія» та ПАТ «Ізмаїльський

целюлозно-картонний комбінат», вони є представниками останньої стратегічної групи конкурентів. Щодо наступного співвідношення «якість» - «обсяг виробництва» (рис. 2.3) рейтинг підприємств дещо змінився. Кожне підприємство має різні напрями виробництва і через це обсяги виробництва у них відрізняються.

З рис. 2.3 можна зробити висновок, що ПрАТ «Рубіжанський картоннотарний комбінат» та ПрАТ «ККПК» входять до однієї стратегічної групи, орієнтованої на задоволення повного спектру потреб (тобто виробництво не тільки паперової продукції, а й картону та гофрокартону), що висуває споживач, саме через це мають високі обсяги виробництва. До другої стратегічної групи можна віднести решту підприємств, адже вони спеціалізують лише на одному або двох напрямках виробництва та за рахунок цього мають відносно малий обсяг виробництва.

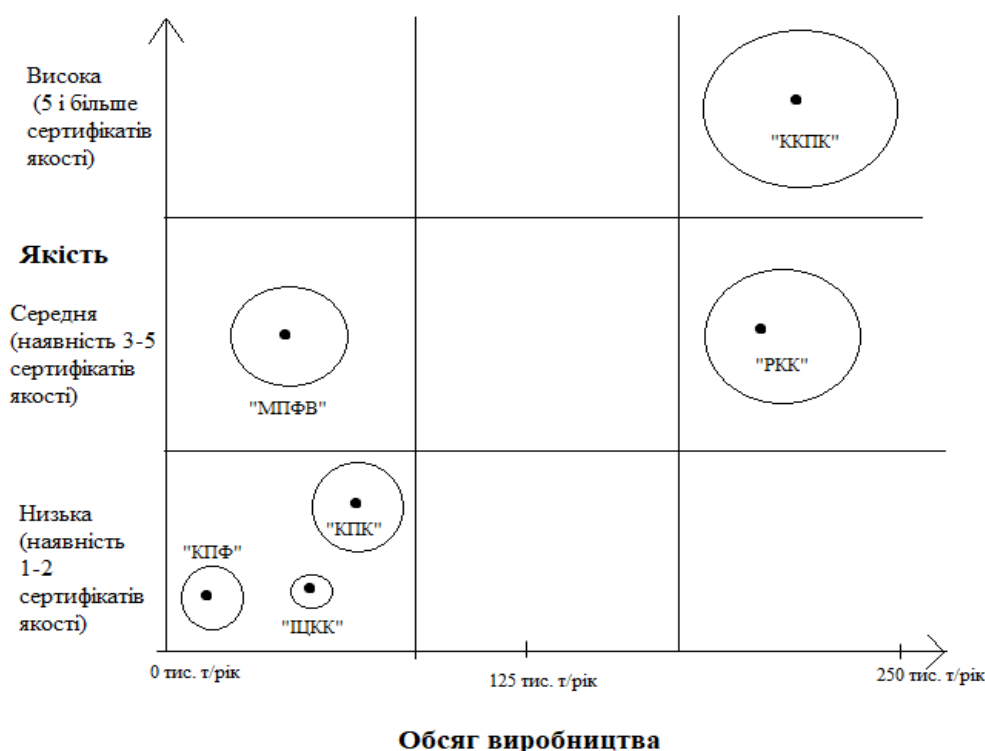


Рисунок 2.3. – Карта стратегічних груп конкурентів ПрАТ «ККПК» за параметрами «якість» - «обсяг виробництва» [табл. 2.10]

Отже, за рахунок недостатньо високої якості та вузької асортиментної групи конкуренти ПрАТ «ККПК» мають низьку частку ринку та не дуже стабільний імідж організацій, а також поступаються за обсягами виробництва. В обох випадках ПрАТ «ККПК» займає лідируючі позиції та має найбільшу частку ринку, що обумовлюється високою якістю продукції та великим обсягом виробництва за рахунок широких номенклатурних груп. Тому можна зробити висновок з даних стратегічних карт конкурентів, що конкурентними перевагами ПрАТ «ККПК» є висока якість продукції та широкий асортимент.

На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища можна виокремити сильні та слабкі сторони, загрози та можливості ПрАТ «ККПК» та побудувати матрицю SWOT-аналізу.

Таблиця 2.11 – Вихідні дані для побудови матриці SWOT-аналізу ПрАТ «ККПК»

<u>Сильні сторони</u> • Позитивний імідж підприємства за рахунок багаторічного досвіду на ринку (п. 2.1, с. 45); • Присутність у всіх великих торгових мережах (п.2.2, с. 60); • Висока екологічність та якість продукції (п. 2.1, с. 57); • Наявність постійних клієнтів (п. 2.2, с. 60); • Налагоджена система відносин з партнерами та постачальниками (п. 2.2, с. 62); • Широкий асортимент продукції з урахуванням різних цінових сегментів ринку (п. 2.1, с. 46); • Експорт паперової продукції у різні країни (п. 2.2, с.61).	<u>Можливості</u> • Тенденція до розширення кількості торгових точок великих торгових мереж, що є споживачами продукції (п.2.2, с. 61); • Збільшення ринків збуту (п.2.2, с. 60); • Розвиток технологій щодо альтернативних напрямів використання вторинної сировини (п.2.2, с. 61).
<u>Слабкі сторони</u> • Високі матеріальні витрати (табл. 2.8); • Наявність застарілого обладнання (табл. 2.7).	<u>Загрози</u> • Стрімке зростання фірм-конкурентів (табл. 2.10); • Покращення якості продукції конкурентами (п.2.2, с.64); • Недостатня вітчизняна база макулатури (п.2.2, с.61); • Висока вартість натуральної сировини, яку закуповують за кордоном(п.2.2, с.62); • Політична та економічна нестабільність (Додаток Н.4); • Нестабільний попит на паперову продукцію за останні роки (п.2.2.,с.59-60)

Джерело: сформовано автором

Це допоможе проаналізувати поточні проблеми на підприємстві та дасть розуміння, як удосконалити конкурентоспроможність підприємства та його продукції за рахунок сильних сторін та потенційних можливостей, а також визначити стратегічні напрями розвитку організації. На першому етапі створення матриця SWOT-аналізу у формі таблиці проаналізуємо сильні та слабкі сторони, а також загрози та можливості (табл. 2.11). Після цього побудуємо матрицю SWOT-аналізу, яка має вигляд таблиці з можливими варіантами вирішень використання можливостей та сильних сторін, щоб усунути вплив загроз та слабких сторін (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «ККПК»

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	1. Тенденція до розширення кількості торгових точок великих торгових мереж, що є споживачами продукції (п.2.2,с.61). 2. Збільшення ринків збуту (п.2.2,с.60). 3. Розвиток технологій щодо альтернативних напрямів використання вторинної сировини (п.2.2,с.61).	1. Політична та економічна нестабільність (Додаток Н.4). 2. Підвищення цін на сировину (п.2.2,с.62). 3. Збільшення кількості нових конкурентів (табл. 2.10). 4. Застосування фірмами-конкурентами технологій удосконалення якості продукції (п.2.2,с.64). 5. Нестабільний попит на паперову продукцію (п.2.2,с.59-60).
Внутрішнє середовище	«СІМ»	«СІЗ»
Сильні сторони 1. Багаторічний досвід роботи на ринку (п. 2.1., с.45). 2. Широкий асортимент продукції (п.2.1.,с.46). 3. Велика кількість постійних клієнтів (п.2.2,с.60). 4. Висока екологічність та якість продукції (п. 2.1.,с.57). 5. Використання вторинної сировини (п.2.2,с.61).	1. Розробка нової продукції або нових властивостей продукції з використанням нової сировини. 2. Розширення виробничих потужностей за рахунок збільшення виробничих приміщень та модернізація застарілого обладнання. 3. Впровадження нового технологічного обладнання для збільшення обсягів виробництва.	1. Покращувати рекламну політику у випадку активних дій конкурентів. 2. Отримання більшої частки ринку за рахунок конкурентних переваг (якість, широкий асортимент, ціна). 3. Застосовувати маркетингові дослідження та комунікації для просування товару на ринок.
Слабкі сторони 1. Неефективне використання реклами. 2. Наявність застарілого обладнання (табл. 2.7). 3. Високі матеріальні витрати (табл.2.8).	«СЛМ» 1. Пошук нових постачальників макулатури на вітчизняному ринку. 2. Повне використання вторинної сировини для виробництва продукції. 3. Заміна застарілого обладнання та модернізація устаткування.	«СЛЗ» 1.Реалізація продукції на більш вигідних ринках збуту. 2.Пошук та співпраця з новими партнерами. 3.Зменшення витрат сировини для виробництва за рахунок заміни застарілого обладнання.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, можна зробити висновок, що основні проблеми ПрАТ «ККПК» - це недостатня забезпеченість сировинною базою та застарілість основних засобів. Підприємству потрібно відштовхуватись саме від цих проблем, щоб покращити конкурентоспроможність власної продукції й зберегти конкурентну позицію. Шляхом модернізації устаткування та обладнання, впровадження нового технологічного обладнання та урегулювання сировинної проблеми. Це дасть змогу збільшити обсяг виробництва та реалізації продукції.

Також потрібно увагу приділити маркетинговим дослідженням для просування продукції та для пошуку нових ринків збуту.

Зробивши аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «ККПК» можна зробити висновок, що комбінат має як сильні, так і слабкі моменти в управлінні. До проблемних сторін належить слабка виробнича потужність та низький технічний рівень через високий ступінь зносу та старіння обладнання. Комбінат повинен терміново оновити застаріле обладнання, що забезпечить збільшення обсягу виробництва та підвищення рівня платоспроможності та фінансової стійкості. Проблемою є також дефіцит макулатури, тому комбінат вкладає великі інвестиції в розвиток системи заготівлі макулатури в Україні. ПрАТ «ККПК» має найбільшу частку ринку в порівнянні з конкурентами. Головним конкурентом на ринку є ПрАТ «Рубіжанський картонно-тарний комбінат», адже він має велику частку рику та спеціалізується на виготовленні різних видів виробництв, як і ПрАТ «ККПК».

Позитивними факторами є те, що ПрАТ «ККПК» активно займається зовнішньою діяльністю та взаємодіє з різноманітними організаціями, що додає підприємству стабільності та іміджу не тільки на українському ринку, але і за кордоном. А також забезпечує високу екологічність та якість продукції за рахунок системи управління якістю, охороною довкілля та безпекою продукції згідно до вимог міжнародних стандартів.

2.3. Характеристика інноваційної діяльності бізнес-організації й обґрунтування стратегічних напрямів її інноваційного розвитку

Інноваційна діяльність є важливим аспектом в діяльності сучасного підприємства, адже вона є джерелом отримання конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій підприємства за рахунок новітності та інноваційності організації, її продукції та технології. Київський картонно-паперовий комбінат не має власного підрозділу НДДКР, тому всі права на об'єкти промислової власності купуються. З економічної точки зору така пасивна стратегія є вигіднішою, ніж самостійно займатися розробками. Експертиза інтелектуальної власності для виявлення, з'ясування наявності фізичних носіїв об'єктів і документів, що засвідчують майнові права інтелектуальної власності і факт видачі дозволу на використання об'єкта права інтелектуальної власності. Проаналізуємо склад нематеріальних активів ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Структура нематеріальних активів на ПрАТ «ККПК», 2018-2020 рр., тис. грн.

Групи нематеріальних активів	2018	частка, %	2019	частка, %	зміна до попер. року, %	2020	частка, %	зміна до попер. року, %
Права на комерційні позначення	734	1,6	734	1,6	0,0	734	1,3	-0,1
Права на об'єкти промислової власності	43067	91,8	46 782	92,4	8,6	50798	92,9	8,6
Авторське право та суміжні з ним права	3127	6,7	3129	6,1	0,1	3131	5,7	0,1
РАЗОМ	46928	100	50646	100	7,8	54663	100	7,9

Джерело: складено автором на основі [Додаток Д]

Найбільшу групу нематеріальних активів складають права на об'єкти промислової власності: в 2018 році – 91,8%, в 2019 році – 92,4% та в 2020 році – 92,9%. За досліджуваний період права на об'єкти промислової власності зросли на 8,6 % що є позитивним моментом, адже підприємство новими технологіями, винаходами підвищує інноваційну активність. Права на комерційні позначення на ПрАТ «ККПК» займають лише 1,3% всіх нематеріальних активів на 2020 рік. У вартісному вираженні вони не збільшуються. Авторське право та суміжні з ним

права становлять 3 млн. грн. всіх нематеріальних активів. Приросту майже немає – в середньому 0,1% на рік. Отже, група нематеріальних активів в середньому зростає на 25% на рік, і на 99,9% це відбувається за рахунок зростання кількості прав на об'єкти промислової власності. ПрАТ «ККПК» має наступні патенти:

- патент на промисловий зразок «Лоток самозбірний на промислову продукцію» від 10 червня 2015 р.;
- патент на корисну модель «Піддон для зберігання та транспортування товарів» від 27 жовтня 2014 р.;
- патент на промисловий зразок «Лоток під стаканчики» від 10 червня 2015 р.

Джерелами фінансування інноваційної діяльності є власні кошти підприємства та запозичені кошти, а саме – 5 млн. євро на розширення діяльності Київського картонно-паперового комбінату від ЄБРР та довгостроковий банківський кредит в розмірі 5,2 млн. євро [60], а також в 2018 році ККПК підписав контракт з ЄБРР надання кредиту на суму 10 млн євро [61].

В інноваційній діяльності ПрАТ «ККПК» акцентує увагу на модернізацію устаткування та обладнання, виробництво нових ліній виробів, удосконалення елементів системи управління. У табл. 2.14 представлено результати інноваційної діяльності ПрАТ «ККПК» станом на 2020 р.

Таблиця 2.14 – Результати інноваційної діяльності ПрАТ «ККПК» станом на 2020 р.

№	Тип інновації	Характеристика (зміст) впровадженої інновації	Джерела фінансування
1	2	3	4
1.	Продуктова	1.1. Виробляє асортимент паперових виробів SoffiPro, спеціально розроблених для відділення AFH.	Власні кошти
2.	Технологічна	2.1. Випуск паперу папероробної машини № 2 збільшився на 22% з 980 м/хв. до 1200 м/хв завдяки встановленню різальних пристроїв на рулонах та модернізації процесу підготовки макулатури.	Запозичені кошти (кредиту на суму 10 млн. євро)
		2.2. Швидкість машини для виробництва плит збільшено на 68% з 250 м/хв. До 420 м/хв завдяки встановленню нової алювіальної установки та заміні конвективного сушіння крейдованого картону на інфрачервоне.	Запозичені кошти (кредиту на суму 10 млн. євро)
		2.3. Заміна водострунного насоса на вакуумний вентиляційний насос вакуумного устаткування, яке розміщено на КРМ-1 і КРМ-2, це дозволяє скоротити електроспоживання з 1300 кВт-год до 660 кВт-год.	Запозичені кошти (кредиту на суму 10 млн. євро)
3.	Маркетингова	3.1. Впровадження нового кольорового SRP пакування.	Власні кошти

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4
4.	Організаційно-управлінська	4.1. Впровадження системи управління охороною праці відповідно до сертифікації за стандартом ISO 45001.	Власні кошти
		4.2. Впровадження «Системи з енергетичного менеджменту» ISO 50001	Власні кошти
		4.3. Перехід на нові версії міжнародних стандартів ISO 9001:2015 «Система управління якістю», ISO 14001:2015 «Система екологічного управління».	Власні кошти

Джерело: розроблено автором на основі [61]

Продуктова інновація полягає в тому, що у листопаді 2018 року комбінат розпочав виробництво лінії паперових виробів SoffiPro, яка розроблена спеціально для сегмента AFH (Away From Home – поза домом). Нова лінія SoffiPro – це ідеальне рішення для сегмента HoReCa (готелі, ресторани, кейтеринг). Вона містить виробництво не тільки стандартних, та джамбо-рулонів туалетного паперу, паперових рушників у рулонах і V-складання, паперових серветок.

За допомогою технологічних інновацій підвищилась швидкість технологічного обладнання, а також скорочення споживання електроенергії досягається за рахунок підвищення продуктивності технологічних потоків з виробництва продукції, яка так само залежна від швидкості картоноробних і папероробних машин, ліній з виготовлення гофропродукції. У США та Європі популярним є так зване SRP пакування – готове пакування для продукції, яке можна скласти відразу на полиці магазинів. Кольорова транспортна тара дозволяє привабити споживачів та заощадити час на мерчендайзинг. ККПК слідує даним тенденціям та також впровадив SRP пакування.

Організаційними інноваціями є запровадження нового стандарту ISO 45001 охорони праці, що став одним з найбільш очікуваних стандартів у світі та має на меті значно підвищити рівень безпеки на робочому місці. Стандарт – це вимоги та керівництво із Системи управління охороною праці й безпекою праці, що базується на ризик-орієнтованих підходах – пропонує єдину, чітку структуру задля поліпшення роботи з охорони праці й здоров'я. Він спрямований на керівництво організації, яке прагне забезпечити безпечне й здорове робоче місце для співробітників і відвідувачів.

Щоб досягти цього, дуже важливо контролювати всі фактори, які можуть призвести до хвороби, травми, а в крайніх випадках і до смерті, шляхом пом'якшення негативного впливу небезпек, які існують на виробництві, (управління ризиками) на фізичний, розумовий і психологічний стан людини. Перехід на нові версії міжнародних стандартів – це впровадження інструментів управління ризиками, що забезпечує реалізацію скоординованих заходів і методів управління, та контролю за численними ризиками, що впливають на здатність ПрАТ «ККПК» досягати поставлених цілей.

У 2018 році було запроваджено такі технологічні інновації: з метою збільшення асортименту товарів складної висічки та з урахуванням зростання попиту на лотки із друком, комбінат встановив додатково дві друковані секції Bobst Flexo Vision 160 на конвертинговій лінії Vision Cut 160. Обладнання успішно введено в експлуатацію у квітні 2018 року. ПрАТ «ККПК» завершив третій етап модернізації крейдувального устаткування на виробництві картону. У рамках проєкту було виконано ряд робіт: блок покриття замінено новим TURBO Combi Cooter для нанесення покриттів на картонні основи. Встановлено нову сучасну робочу станцію PGA для фільтрації, дегазації та нанесення паяльної пасти на аплікатор. Встановлено нові системи сушіння UniDryer, які поєднують в собі інфрачервоне випромінювання і конвекцію повітря. Наразі крейдовані картони від ПрАТ «ККПК» мають поліпшені властивості для якісного друку і виготовлення пакування [61].

Отже, в інноваційній діяльності ПрАТ «ККПК» акцентує увагу на модернізацію устаткування та обладнання, виробництво нових ліній виробів, удосконалення елементів системи управління. Джерелами фінансування інноваційної є власні та запозичені кошти. Розробки нових видів продукції та прийняття рішення про їх впровадження у виробництво відбувається в різних відділах та підрозділах, які взаємодіють між собою у процесі інноваційної діяльності.

Проаналізувавши загальний стан організації, економічні показники, її зовнішнє та внутрішнє середовище, визначивши сильні та слабкі сторони

компанії, загрози та можливості ринкового оточення й макросередовища пропонуються використання наступних інноваційних стратегій: продуктова, технологічна та організаційно-управлінська.

Почнемо з продуктової стратегії, а саме пропонується впровадження технологій, пов'язаних із використання природних ресурсів – пшеничної соломи та виготовлення з неї паперу та картону. Точніше використання соломи, як сировини для виготовлення целюлози з подальшою її переробкою на виготовлення паперової продукції та картону. Оскільки однією із головних проблем ПрАТ «ККПК» є дефіцит сировини на сьогоднішній день для комбінату таке рішення є актуальним. Ще одним важливим моментом є те, що такий спосіб виготовлення паперу допоможе врятувати сотні лісових масивів. Цей папір на 80% буде складатися з пшеничної соломи, замість звичайної деревної маси, і, таким чином, буде чинити найменший негативний вплив на навколишнє середовище з усіх представлених на ринку.

Запровадження такої інновації допоможе комбінату максимально знизити собівартість готової продукції, оптимально використовуючи енергоресурси та вторинну сировину. У підприємства з'явиться можливість вихода на ринок з інноваційною та екологічною продукцією, а також здивувати нижчою ціною, при цьому зберігаючи високу рентабельність продажів.

Технологічна стратегія полягає в модернізації обладнання, адже на комбінаті було виявлено неефективне використання основних засобів та високий ступінь зносу. Модернізація включатиме в себе: заміну застарілих технологій, окремих вузлів, механізмів, ліній; додаткове оснащення існуючих виробничих установок сучасним устаткуванням для зменшення впливу ручної праці; часткову або комплексну автоматизацію виробництва. Це допоможе збільшити комбінату виробничу потужність, підвищити якість продукції, зменшити витрати часу на налагодження устаткування.

Організаційно-управлінську стратегію пропонується втілити в життя через розробку та впровадження CRM-системи для контролю завантаженості працівників та активної роботи з пошуку нових співробітників. Впровадження

CRM-системи є одним із важливих напрямів розвитку компанії, оскільки має на меті забезпечити підвищення якості обслуговування споживачів, зменшити трудові затрати на супроводження й звільнити працівників від рутинної роботи, а також CRM-система дозволить автоматизувати процес спілкування з клієнтом і методи обробки його звертань, що належним чином відображається в реалізації клієнтоорієнтованої стратегії компанії та сприяє збільшенню її прибутків. Перевагами впровадження даної системи для ПрАТ «ККПК» є збільшення рентабельності продажів та продукції, новий етап в відносинах з клієнтами, контроль дій працівників та аналіз їхньої ефективності, зростання продуктивності праці всіх підрозділів, можливість швидкого реагування на зміни потреб споживачів.

Таким чином, до проблемних аспектів ПрАТ «ККПК» належить слабка виробнича потужність та технічний рівень через високий ступінь зносу та старіння обладнання, а також дефіцит макулатури, тому комбінат вкладає великі інвестиції в розвиток системи заготівлі макулатури в Україні та має великі матеріальні витрати. ПрАТ «ККПК» складає найбільшу частку ринку у порівнянні із конкурентами. Позитивними моментами є те, що ПрАТ «ККПК» проводить активну зовнішню діяльність та підтримує взаємозв'язок з різними організаціями, що додає підприємству стабільності та іміджу не тільки на українському ринку, але і за кордоном. А також забезпечує високу екологічність та якість продукції за рахунок системи управління якістю, охороною довкілля та безпекою продукції згідно до вимог міжнародних стандартів.

Пропонується впровадження наступних інноваційних стратегій: продуктова – використання соломи, як сировини для виробництва целюлози з подальшою її переробкою на виробництва паперової продукції та картону, технологічна – модернізація наявного обладнання, та організаційно-управлінська – розробка та впровадження CRM-системи для контролю рівня завантаженості працівників та підвищення ефективності управлінської діяльності.

РОЗДІЛ 3.

ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ККПК» ТА УПРАВЛІНСЬКЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ

3.1. Визначення цілей діяльності ПрАТ «ККПК» та характеристика проєктів його інноваційного розвитку

Правильна, чітка та конкретизована постановка цілей відіграє вирішальну роль в діяльності будь-якої організації. Без цілей та неможливо організувати ефективну роботу підприємства, через це коли справа стосується удосконалення діяльності та вирішення як глобальних, так і поточних проблем, вище керівництво повинно повертатись до встановлених цілей та шукати в першу чергу проблему там. Більше того, інноваційну стратегію не вийде розробити без постановки стратегічних та операційних цілей, стратегічного бачення та стратегічних пріоритетів компанії. І керівникам в обов'язковому порядку необхідно приділяти значну увагу цьому пункту в розробці інноваційної стратегії.

Для ПрАТ «ККПК» визначення цілей відбуватиметься в ході процесу розроблення інноваційної стратегії. Для цього буде використовуватись така послідовність (рис. 3.1).

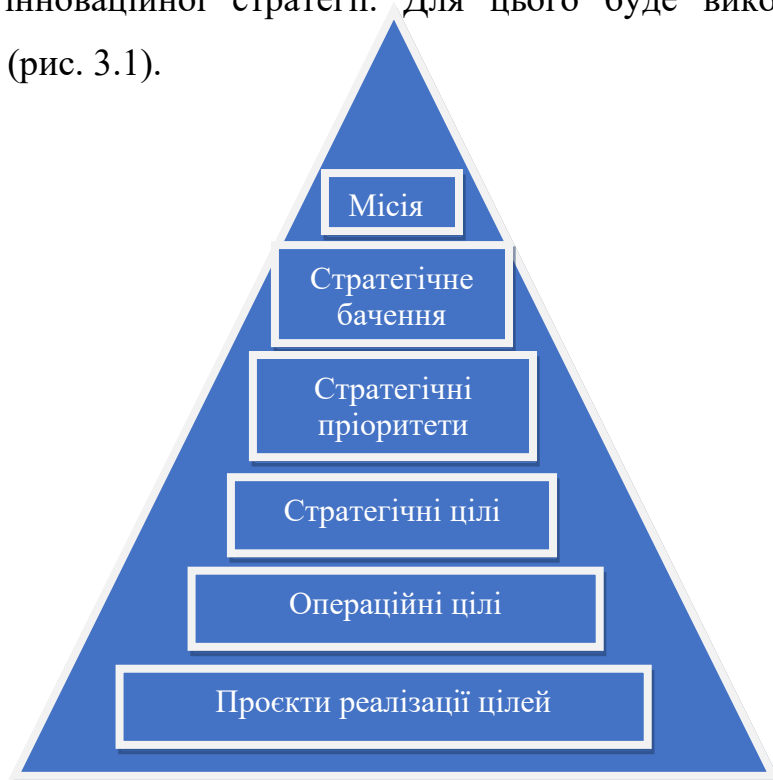


Рисунок 3.1. – Процес визначення та постановки цілей у ході розробки стратегії організації [62]

Отже, для початку необхідно зазначити місію організації. Для ПрАТ «ККПК» вона звучить наступним чином: «Забезпечення споживачів високоякісною картонно-паперовою продукцією. Збереження навколишнього середовища завдяки використанню вторинної сировини, ресурсозберігаючих технологій і випуску екологічно чистих продуктів».

Стратегічне бачення визначається в контексті загального бачення або ж загальнокорпоративної стратегії організації. Для ПрАТ «ККПК» стратегічне бачення є наступним: «Збереження провідних позицій на основі максимального задоволення вимог та передбачення очікувань споживачів. Вдосконалення всього виробничого циклу та керування існуючими процесами, враховуючи вплив суттєвих екологічних аспектів».

Стратегічні пріоритети розглядаються в контексті комплексних напрямів розвитку, реалізація яких забезпечує досягнення характеристик організації, які були визначені стратегічним баченням. Тобто, стратегічні пріоритети розширюють та уточнюють стратегічне бачення організації.

На основі цього встановимо стратегічні пріоритети ПрАТ «ККПК» у контексті розробки інноваційної стратегії:

- Підтримка набутого іміджу та позицій на ринку ПрАТ «ККПК» за рахунок розробки та впровадження інновацій різних типів.
- Дотримання та збереження особливих вимог екології навколишнього середовища у процесі діяльності ПрАТ «ККПК».
- Забезпечення ПрАТ «ККПК» сировинною базою.
- Створення ефективної системи взаємовідносин та структурованої діяльності ПрАТ «ККПК».
- Забезпечення необхідного рівня виробничої потужності ПрАТ «ККПК».

Визначивши стратегічні пріоритети ПрАТ «ККПК» можна переходити до встановлення стратегічних та операційних цілей, взявши за основу представлені стратегічні пріоритети. Для наочного зображення взаємозв'язку та підпорядкованості цілей, побудуємо дерево цілей (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Дерево цілей для ПрАТ «ККПК»

<i>Стратегічний пріоритет</i>		
1.Забезпечення ПрАТ «ККПК» сировинною базою	2.Створення ефективної системи взаємовідносин та структурованої діяльності ПрАТ «ККПК»	3.Забезпечення необхідного рівня виробничої потужності ПрАТ «ККПК»
<i>Стратегічна ціль</i>		
1.2.Заміна існуючої сировинної бази на інноваційну альтернативу	2.2.Розробка та ведення нової інформаційної системи	3.2.Модернізація обладнання
<i>Операційні цілі</i>		
1.2.1.Виготовлення із пшеничної соломи паперу та картону	2.2.1.Розроблення та впровадження CRM-системи	3.2.1.Заміна комплектуючих та оновлення існуючого обладнання
1.2.2.Створення нового цеху	2.2.2.Ознайомлення та навчання персоналу із системою	3.2.2.Заміна старого обладнання на нове
1.2.3.Створення нової технології виробництва		
1.2.4.Закупівля нового обладнання		

Джерело: розроблено автором

Отже, з інформації, наведеної у табл. 3.1 спостерігаємо, що для ПрАТ «ККПК» у ході розробки інноваційної стратегії було встановлено стратегічний пріоритет – забезпечення ПрАТ «ККПК» сировинною базою, адже однією із головних проблем в організації, як було визначено в аналітичному розділі роботи, є дефіцит сировини. Із цієї цільової настанови було сформовано стратегічну ціль – заміна існуючої сировинної бази на інноваційну альтернативу. Так, як стратегічна ціль є глобальною, то потрібно конкретизувати її на підцілі, що розширить і конкретизує її. Тому операційними цілями є виготовлення паперу і картону із пшеничної соломи, а не із целюлози та макулатури. Тобто саме через виготовлення паперу і картону із пшеничної соломи комбінат ставить перед собою ціль заміни тієї сировини, що використовується на даний час. Також до операційних цілей віднесено створення нового цеху, запровадження нової технології виробництва на основі інноваційної розробки та закупівля нового обладнання, яке доцільно застосовувати для організації саме такого виробничого процесу, адже це по своїй суті нове виробництво.

Щодо другого стратегічного пріоритету – створення ефективної системи взаємовідносин та структурованої діяльності, комбінат ставить перед собою стратегічну ціль – розробка та введення у практику операційної діяльності нової

інформаційної системи. В яку входять такі підділі: розроблення та впровадження CRM-системи та ознайомлення й навчання персоналу із системою. Адже, якщо впровадити CRM-систему і просто її запустити в господарську діяльність, без відповідної підготовки персоналу, вона не буде забезпечувати очікуваного результату, необхідно також виділити ресурси на ознайомлення персоналу із системою та його навчання роботі з цією системою. У межах ознайомчого процесу необхідні будуть також тестові спроби.

Третя цільова настанова, що була виокремлена у ході розробки інноваційної стратегії, це забезпечення необхідного рівня виробничої потужності ПрАТ «ККПК», яка переходить в стратегічну ціль – модернізація обладнання. Дана ціль була встановлена через присутню проблему на комбінаті, а саме високий ступінь зносу та старіння обладнання. У цьому аспекті операційні цілі конкретизовано у двох варіантах: це повністю заміна існуючого обладнання на нове та сучасне та заміна лише комплектуючих устаткування, залежно від того, якими будуть фінансові можливості компанії щодо модернізації обладнання.

Отже, проаналізувавши в попередньому розділі основні аспекти внутрішнього середовища ПрАТ «ККПК», було встановлено три стратегічних напрямки удосконалення діяльності у ході розробки інноваційної стратегії та необхідні стратегічні цілі для отримання результатів.

На основі встановлених цілей сформувався набір проєктів реалізації стратегічних цілей інноваційної діяльності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Характеристика проєктів інноваційного розвитку ПрАТ «ККПК»

Проект	Виготовлення із пшеничної соломи паперу та картону	Розроблення та впровадження CRM-системи	Модернізація наявного обладнання
1	2	3	4
Мета проєкту	Максимально знизити собівартість готової продукції, оптимально використовуючи енергоресурси та вторинну сировину.	Підвищити ефективність організаційно-управлінської діяльності.	Збільшити виробничу потужність, підвищити якість продукції, зменшити витрати часу на налагодження устаткування.

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Термін реалізації / особливі вимоги	2 роки Площа земельної ділянки не менше 20 га; можливість достатнього енерго- і водопостачання; наявність в регіоні соломки на відстані не більше 150 км.	1 рік	5 років
Залучення відділів	Створення тимчасової проєктної групи.	Відділи стратегічного розвитку та інформаційних технологій.	Виробничо-технологічний відділ.
Ступінь новизни	Радикальна інновація. ПрАТ «ККПК» перший комбінат, що почне використовувати таку технологію.	Поліпшувальна інновація. Є новим лише для комбінату, інші організації вже впроваджують цю систему.	Поліпшувальна інновація. Комбінат кожного року намагається оновлювати устаткування.
Стратегія інноваційної діяльності	Продуктова	Організаційно-управлінська	Технологічна
Очікувані результати впровадження проєкту	Популяризація екологічної та нешкідливої продукції; усунення проблеми нестачі та дефіциту сировини, зменшення залежності від постачальників, зменшення витрат на сировину та постійних виробничих витрат ефективного використання надлишку енергії збільшення прибутковості за рахунок зниження собівартості готової продукції.	Збільшення рентабельності продажів та продукції, новий етап в відносинах з клієнтами, контроль дій працівників та аналіз ефективності їх діяльності, зростання продуктивності праці у підрозділах комбінату та можливість більш швидкого реагування на зміни потреб споживачів.	Оптимізація технологічного процесу, збільшення виробничої потужності, швидкості виготовлення продукції, скорочення відсотку браку на підприємстві, скорочення витрат електроенергії, а також витрат часу на перезапуск обладнання і можливість випуску продукції з вищим рівнем якості.

Джерело: розроблено автором

З інформації щодо запропонованих проєктів, наведеної у табл. 3.2, робимо висновок, що наймасштабнішим проєктом, в основі якого лежить запровадження радикальної інновації, є виготовлення паперу та картону із альтернативного виду

сировини – пшеничної соломи, адже на ринку України така ідея буде реалізована вперше. Метою цього проєкту є прагнення максимально знизити собівартість готової продукції, оптимально використовуючи енергоресурси та вторинну сировину, орієнтуючись на екологічність виробничих процесів. Особливими умовами для впровадження даного проєкту є: необхідна площа земельної ділянки – 20 га; можливість достатнього енерго- і водопостачання; наявність в регіоні соломи на відстані не більше 150 км. ПрАТ «ККПК» відповідає зазначеним вимогам.

Перевагами реалізації даного проєкту та очікуваними результатами його впровадження є популяризація екологічної та нешкідливої продукції; усунення проблеми нестачі та дефіциту сировини, зменшення залежності від постачальників, зменшення витрат на сировину та постійних виробничих витрат.

Доповнюючим проєктом є розроблення та впровадження CRM-системи. Ця ідея є менш затратною, орієнтуючись на кошторис, необхідний для її реалізації. Метою проєкту є прагнення підвищити ефективність організаційно-управлінської діяльності, адже комбінат є великою організацією і часом дуже важко підтримувати здоровий взаємоз'язок та взаємодію між відділами, керівниками та підлеглими. За відсутності правильної організації такого роду взаємодії страждає операційний процес. Ця ідея є новою для самого комбінату, але в Україні вже дуже багато компаній започаткували цю систему і зазначають позитивні результати її використання. Планується залучення відділів стратегічного розвитку та інформаційних технологій у процесі реалізації цієї ідеї. Очікуваними результатами для підприємства є збільшення рентабельності продажів та продукції, новий етап в відносинах з клієнтами, контроль дій працівників та об'єктивний аналіз ефективності їх діяльності, зростання продуктивності праці підрозділів та можливість більш швидкого реагування на зміни потреб й уподобань споживачів.

З огляду на виокремлені проблемні аспекти у виробничому процесі підприємства неможливо не акцентувати увагу на модернізації обладнання. Важливо наголосити, що комбінат вже працює в цьому напрямі і щороку

намагається оновлювати обладнання. Проте ступінь зносу основних засобів залишається дуже високим. Тому ПрАТ «ККПК» не повинен зупиняти діяльність у напрямку модернізації обладнання. Метою є прагнення збільшити виробничу потужність, підвищити якість продукції, зменшити витрати часу на налагодження устаткування. Важливими питаннями цього проєкту займається виробничо-технологічний відділ. Очікуваними результатами його впровадження є оптимізація технологічного процесу, збільшення обсягу виробництва, швидкості виготовлення продукції, зниження відсотку браку на підприємстві, скорочення витрат електроенергії, витрат часу на перезапуск обладнання і можливість випуску продукції вищої якості. Отже, на базі дослідження проблемних аспектів діяльності ПрАТ «ККПК» були встановлені цілі стратегічного інноваційного розвитку та на їх основі були прописані та охарактеризовані проєкти інноваційного розвитку.

3.2. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності реалізації запропонованих проєктів інноваційного розвитку

Визначивши, що однією із найголовніших проблем ПрАТ «ККПК» є дефіцит сировини, доцільно розглянути пропозицію щодо вирішення цієї проблеми шляхом впровадження інновацій. Досить актуальним у наш час являється впровадження новітніх технологій, що пов'язані із використанням природних ресурсів, а саме пшеничної соломи та виготовлення з неї паперової та картонної продукції. Точніше пшенична солома буде використовуватись, як сировина для виготовлення целюлози з подальшою її переробкою на виготовлення картону та паперу. В паперовій галузі найбільш відчутна проблема відсутності сировинної бази через малі інвестиції на її розвиток. За статистикою в Україні щорічно утворюється приблизно двадцять млн. тонн пшеничної соломи. З них понад п'ять мільйонів тонн не використовується. На виготовлення тонни целюлози необхідно 2,5 тонни соломи. Таким чином, підрахувавши маємо, що з цих п'яти мільйонів тонн можливо отримати два мільйони тонн целюлози та

приблизно стільки ж самого паперу чи картону [63]. Дана технологія допоможе подолати проблему нестачі сировини та зменшити витрати на закупівлю сировини з-за кордону. Ще однією важливою перевагою є те, що такий варіант виробництва паперу може врятувати сотні або тисячі лісових масивів. Даний папір складатиметься на 80% із пшеничної соломи, яка замінить звичайну деревну масу, що в свою чергу, мінімізує негативний вплив на навколишнє середовище. На ринку України ця пропозиція ще не реалізована, але у світовому масштабі є дуже перспективною. Значним виробником целюлози з соломи є Китай. Індія та Пакистан також мають великі виробничі потужності по переробці соломи. Компанія «Prairie Pulp & Paper Inc.» є першою та єдиною компанією в Канаді, яка виготовила FSC-сертифікований папір Step Forward для копіювання з додаванням соломи [63].

Було проведено дослідження програмою IFC щодо стимулювання інвестицій в ресурсоефективність в Україні спільно з агрохолдингом «Мрія» та в партнерстві з Асоціацією українських підприємств целюлозно-паперової галузі «Укрпапір», завданням якого було проаналізувати та оцінити можливості переробки соломи для виготовлення целюлози. Експертами було встановлено, що важливим чинником, який впливає на використання соломи в картонно-паперовій промисловості України, є цінова політика, адже виготовлення целюлози з соломи має меншу вартість, ніж з деревини [63]. Беручи до уваги оцінку експертів, встановлено, що довгострокові ціни на сировину для картонно-паперової промисловості (включаючи затрати на транспортування, а саме близько 10%) матимуть наступний вигляд (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 – Характеристика ринкових цін на сировину, грн. / т.

Сировина	Ціна, грн. /т.
Целюлоза:	
целюлоза м'яких порід	21 600
целюлоза твердих порід	18 900
целюлоза із соломи	13 500
Макулатура:	
біла, обрізки	9 400 - 10 800
газетна	1 890 – 2 700
використана картонна тара	2 700 – 5 400

Джерело: розроблено автором на основі [63]

З даних табл. 3.3 можемо зробити висновок, що виготовлення целюлози із соломи має меншу вартість, ніж целюлози із деревини, але паралельно і більшу вартість, якщо порівнювати із макулатурою. Але виходячи з того, що і целюлоза, і макулатура є дефіцитною сировиною для України, застосування соломи як сировини має масштабні переваги в картонно-паперовій промисловості. Головними вимогами до промислового майданчика для реалізації даного проєкту є: площа земельної ділянки не менше 20 га; можливість достатнього енерго- і водопостачання; наявність в регіоні соломи на відстані не більше 150 км [63].

Перевагами даної технології є зменшення постійних виробничих витрат, ефективне вживання надлишку енергії та менша продуктивність сушіння (оскільки частина целюлози буде використана на виробництві). Солому планується купувати у 500 фермерів, а також взаємодіяти з Агрохолдингом «Мрія» так, як він являється одним із найбільших виробників сільськогосподарської продукції в Україні. Компанія користується передовими методами ведення сільського господарства, що дозволяє здобувати високі результати у вирощуванні пшениці. Прогнозується, що найбільші витрати на реалізацію проєкту будуть пов'язані із закупівлею необхідного обладнання (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Розрахунок обсягу витрат на закупівлю обладнання за проектом виробництва паперу та картону із соломи

Тип обладнання	Продавець	Вартість, тис. дол.	Вартість, тис. грн.
1	2	3	4
1. Машини та устаткування для переробки соломи			
1.1. Guangmao Machiner	Qinyang Guangmao Paper Machinery Co., Ltd.	300 000	8100000
1.1. TYX	Luohe Xupeng Trading Co., Ltd.	22 175	598725
2. Машини варильної обробки			
2.1 Haozheng Виробнича лінія: - обладнання для варки целюлози - папіроробна машина - котел	Qinyang Haozheng Machinery Co., Ltd.	198 000	5346000

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
3. Гідророзбивачі			
3.1. Гідророзбивач горизонтальний ГРГ-02	Верхньодніпровський машинобудівний завод	35 000	945000
3.2. Гідророзбивач горизонтальний ГРГм-40		52 000	1404000
3.3. Гідророзбивач горизонтальний ГРГм-24		27000	729000
4. Млин первинного помелу			
4.1 Комплектний вальцьовий млин АВМ-22	ТОВ «АГРО-СІМО-МАШБУД»	85 000	2295000
Разом	-	719 175	19 417 725

Джерело: сформовано автором на основі [65-68]

Отже, як бачимо із табл. 3.4. необхідне обладнання буде коштувати ПрАТ «ККПК» 719 175 тис. дол. або ж 19 417 725 тис. грн. На ринку досить складно знайти необхідне обладнання для виготовлення паперу із соломи і немає конкуренції серед продавців, тому деяке обладнання закупляється лише на замовлення та ціни можуть змінюватись залежно від того, яку ціну поставить продавець та коливання курсу долара.

Також варто визначити обсяг витрат, які необхідні для встановлення та налаштування обладнання. Тобто структурувати їх за основними етапами процесу підготовки до запуску обладнання та подальшого його використання (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Обсяг витрат на обслуговування обладнання за проєктом

Опис роботи	Тривалість, місяців	Вартість, тис. грн.
Технічний огляд обладнання	1	40 000
Встановлення обладнання	2	26 000
Налаштування обладнання	4	32 000
Разом	7	98 000

Джерело: сформовано автором

Отже, за результатами розрахунків, наведених у табл. 3.5, загальний обсяг витрат на налаштування та встановлення обладнання складе 98000 тис. грн. Дане обладнання та технологія виробництва є новим для ПрАТ «ККПК», тому його налаштування та встановлення займе великий період часу та потребуватиме чималих інвестицій. Це необхідно зробити на початкових етапах, щоб в процесі не витрачати ресурси на виправлення неточностей з обладнанням.

Таким чином, було сформовано інвестиційні витрати, необхідні для впровадження проєкту, які наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Обсяг інвестиційних витрат на реалізацію проєкту реалізації інноваційної стратегії ПрАТ «ККПК»

Стаття витрат	Обсяг витрат, тис. грн.
Витрати на закупівлю обладнання, грн.	19 417 725
Витрати на встановлення обладнання, грн.	98 000
Разом	19 515 725

Джерело: сформовано автором

Отже, інвестиційні витрати на проєкт із виготовлення паперу із соломи складають більше 19 млрд. грн. До обсягу витрат на реалізацію проєкту, крім витрат на придбання обладнання, входять також витрати на оплату праці. Пропонується створити тимчасову проєктну групу, яка буде займатися виключно розробкою, організацією, реалізацією та контролем за впровадженням даного проєкту. Також окрім проєктної команди буде необхідно залучати операційних робітників. Витрати на оплату праці тимчасової проєктної команди та операційних робітників наведено у табл. 3.7

Таблиця 3.7 – Розрахунок обсягу витрат на оплату праці тимчасової проєктної групи та операційних робітників

Посада	Заробітна плата, грн.	К-сть осіб	Витрати на заробітну плату / місяць	Витрати на заробітну плату / рік
Директор	25 000	1	25 000	300 000
Головний бухгалтер	20 000	1	20 000	240 000
Маркетолог	13 000	1	13 000	156 000
Головний технолог	15 000	1	15 000	180 000
Головний інженер	15 000	1	15 000	180 000
Логіст	10 000	1	10 000	120 000
Операційні робітники	6 500	3	19 500	234 000

Джерело: сформовано автором

Обов'язковим є врахування податків, які сплачує компанія на кожну особу, при розрахунку витрат на оплату праці. Сюди входить: ЄСВ у розмірі 22%, податок на доходи фізичних осіб – 18% та військовий збір 1,5% (табл. 3.8)

Таблиця 3.8 – Розрахунок фонду оплати праці (із урахуванням податків)

Посада	Витрати на заробітну плату, грн./рік	ЄСВ (22%), грн./рік	Податок на доходи ФО (18%), грн./рік	Військовий збір (1,5%), грн./рік	Фонд оплати праці, враховуючи податки, грн./рік
Директор	300 000	66 000	54 000	4 500	424 500
Головний бухгалтер	240 000	52 800	43 200	3 600	339 600
Маркетолог	156 000	34 320	28 080	2 340	220 740
Головний технолог	180 000	39 600	32 400	2 700	254 700
Головний інженер	180 000	39 600	32 400	2 700	254 700
Логіст	120 000	26 400	21 600	1 800	169 800
Операційні робітники	234 000	51 480	42 120	3 510	331 110
Разом	1 410 000	310 200	253 800	21 150	1 995 150

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.9 – Обсяг поточних витрат за проектом

Стаття витрат	1 рік	2 рік	3 рік	Всього за проектом
Матеріальні витрати, тис. грн.	2 564 885	2 444 825	2 422 563	7 432 273
Витрати на збут, тис. грн.	535 584	539 486	536 965	1 612 035
Фонд оплати праці, тис. грн.	560 570	572 639	596 340	1 729 549
Адміністративні витрати, тис. грн.	325 423	365 785	452 962	1 144 170
Всього поточних витрат за рік, тис. грн.	3 986 462	3 922 735	4 008 830	11 918 027

Джерело: сформовано автором

Отже, можна зробити висновок, що найбільшу частину витрат будуть займати матеріальні витрати. Матеріальні витрати на перший рік реалізації проекту зменшились на 5,9% порівняно із 2020 роком (див. табл. М.2) за рахунок ринкових цін на сировину, а саме целюлозу із соломи (табл. 3.3). Щодо обсягу доходів, прогнозується збільшення на 25% від попереднього року (табл. 3.10)

Таблиця 3.10 – Прогнозований обсяг доходів від реалізації проекту інноваційного розвитку ПрАТ «ККПК»

Показник	1 рік	2 рік	3 рік
Обсяг виробництва тн.	68745	68745	68800
Обсяг реалізації тн.	68600	68845	68845
Обсяг доходів тис. грн.	7 188 991	7 290 225	7 295 105

Джерело: сформовано автором

При розрахунку доходів було враховано той факт, що за перший рік реалізації проекту не буде продано весь обсяг виробництва (причиною може бути той факт, що у 2020-2021 році спостерігається тенденція до зменшення попиту на целюлозно-паперовому ринку, а також недостатньо розвинені канали збуту в

перший рік). Але надалі, витрачаючи більший обсяг коштів на просування продукції спостерігатиметься збільшення обсягів реалізації та доходів.

В залежності від обсягу доходу та витрат, розрахуємо чистий прибуток від реалізації проєкту (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Прогнозований обсяг чистого прибутку від реалізації інноваційного проєкту ПрАТ «ККПК»

Показник	1 рік	2 рік	3 рік	Разом по проєкту
1 Обсяг доходу від реалізації, тис. грн.	7 188 991	7 290 225	7 295 105	21 774 321
2 Грошові поточні витрати, тис. грн.	3 986 462	3 922 735	4 008 830	11 918 027
3 Фінансовий результат проєкту, тис. грн.	3 202 529	3 367 490	3 286 275	9 856 294
4 Податок на прибуток, тис. грн.	576 455	606 178	591 529	1 774 162
5 Чистий фінансовий результат проєкту, тис. грн.	2 626 074	2 761 312	2 694 746	8 082 132

Джерело: сформовано автором

Для прийняття рішення щодо доцільності впровадження необхідно розрахувати фінансові показники реалізації проєкту, для цього спочатку визначимо ставку дисконтування:

$$r = r_f + r_p + I, \quad (3.1)$$

де r – ставка дисконтування;

r_f – безризикова відсоткова ставка;

r_p – премія за ризик;

I – відсоток інфляції.

В даному варіанті премія за ризик складає 7% [69] адже така спроба вже була підтверджена в промисловому масштабі, без ризикова ставка – 8,62% [70], рівень інфляції – 8,5% [71]. Отже, ставка дисконтування:

$$r = 7 + 8,62 + 8,5 = 24,12\%.$$

Наступним етапом є розрахунок прогнозованих грошових потоків та їх дисконтування протягом періоду реалізації проєкту (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Прогноз грошових потоків по проєкту, тис. грн.

Назва оціночного показника	1 рік	2 рік	3 рік	Разом по проєкту
1	2	3	4	5
Надходження грошових коштів:				
Обсяг доходу від реалізації	7 188 991	7 290 225	7 295 105	21 774 321

Продовження таблиці 3.12

1	2	3	4	5
Витрачання грошових коштів:				
Грошові поточні витрати	3 986 462	3 922 735	4 008 830	11 918 027
Виконання податкових зобов'язань				
Податок на прибуток	576 455	606 178	591 529	1 774 162
Разом	4 562 917	4 528 913	4 600 359	13 692 189
Чистий грошовий потік	2 626 074	2 761 312	2 694 746	8 082 132
Вартість чистого грошового потоку	2 115 754	2 224 711	2 171 081	6 511 546

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.13 – Результати обчислення фінансових показників реалізації проекту

№	Назва оціночного показника	Значення	Обґрунтування розрахунку
1	Чистий прибуток від реалізації проекту, тис. грн.	8 082 132	Чистий фін. результат проекту, за 3 роки
2	Середньорічний чистий прибуток від впровадження проекту, тис. грн.	2 694 044	Чистий прибуток / 3 роки
3	Інвестиції в проект, тис. грн.	19 515 725	-
4	Чиста поточна вартість (NPV), тис. грн.	6 511 546	Сума вартості чистого грошового потоку
5	Період окупності (PP), років	7,2	Початкові витрати / середньорічний чистий прибуток від впровадження
6	Внутрішня норма дохідності (IRR),%	0,41	Чистий прибуток / початкові витрати

Джерело: сформовано автором

Таким чином, провівши розрахунки щодо впровадження запропонованої технології, можна зробити висновок, що термін окупності даного проекту складає 7 років та 2 місяці з інвестиціями в обсязі 19 515 725 тис. грн. Внутрішня норма дохідності становить 0,41%. Чиста поточна вартість має оптимальне значення, а отже даний проект є перспективним та прибутковим.

Обов'язковим етапом впровадження даної ідеї є дослідження можливих ризиків реалізації проекту та розробка заходів щодо їх мінімізації (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Характеристика основних ризиків реалізації проекту

Ризики	Ймовірність настання	Наслідки для підприємства	Заходи щодо мінімізації ризиків
1	2	3	4
Зовнішні:			
Погодні умови	Висока	Зриви графіків постачання сировини.	Проаналізувати різні варіанти поставок з різних областей чи країн.
Зміни клімату			

Продовження таблиці 3.14

1	2	3	4
Поява конкурентів	Середня	Низька частка ринку, зростання витрат на просування продукції.	Зосередити увагу на якості продукції, через що у конкурентів будуть менші шанси.
Невчасні поставки сировини	Висока	Простої обладнання, зриви термінів, термінові пошуки нових постачальників, витрати часу на пошуки.	Мати не один варіант поставки, а декілька. Укласти договори з компаніями, які поставляють соломку, з штрафами за невчасність.
Відсутність попиту на продукт після його запуску	Висока	Великі збитки та заборгованості.	Попереднє дослідження ринку, витрати на маркетинг та рекламну компанію ще до запуску виробничого процесу.
Внутрішні:			
Недостатньо кваліфікований персонал	Висока	Високий ступінь браку, фінансові втрати.	Запроваджувати програми підвищення кваліфікації персоналу.
Вихід із ладу обладнання	Середня	Зупинка виробничого процесу, витрати часу та фінансових ресурсів на виправлення проблем.	Купувати обладнання лише після перевірки продавця та з наявністю гарантії обладнання.
Великі витрати на обладнання та технологію	Висока	Заборгованість.	Пошук інвесторів.

Джерело: сформовано автором

Згідно даних табл. 3.14 велику ймовірність та вплив мають як зовнішні, так і внутрішні ризики. Із зовнішніх найголовнішими вважаємо погодні умови та зміна клімату, появу конкурентів, зриви в термінах поставок та відсутність попиту на нову продукцію. Із внутрішніх – некваліфікований персонал, значні витрати на обладнання та технологію та можливий вихід із ладу обладнання спричинений непристосованістю та необізнаністю працівників. Також у межах реалізації окресленої інноваційної стратегії пропонуються удосконалення за іншими напрямками діяльності комбінату. З огляду на те, що проблемою ПрАТ «ККПК» є високий ступінь зносу основних засобів, що свідчить про наявність застарілого обладнання, пропонується вирішувати цю проблему шляхом модернізації обладнання. Як було зазначено вище, комбінат нещодавно розширив асортиментну лінію паперових серветок та розширив виробництво складної висічки. Тому доцільно буде спрямувати кошти на обладнання саме цих напрямків:

- закупити обладнання компанією United Converting для виробництва рушників V-складання туалетного паперу й рушників середнього та великого діаметра з упаковкою – лінії S70;
- установити фальцевально-склеювальної лінії для виготовлення гофрокартону, що збільшить виробництво клейових виробів складної висічки на 1.3 млн м² за місяць;
- замінити башмачний прес та каландр на KPM-2, що зменшить спожиток пари за рахунок збільшення сухості паперового волокна;
- здійснити заміну водокільцевого насоса на вакуумний вентиляторний насос у вакуумній системі KPM-1, KPM-2, що зменшить споживання електроенергії за рахунок установки двох TURBO вентиляторів на місце семи водокільцевих насосів;
- здійснити заміну накату ПРМ-2, що має на меті збільшення ступеня крепування паперу-основи, що у свою чергу, дозволить знизити витрати паперу-основи при виробництві туалетного паперу [64].

Реалізація вищевикреслених заходів допоможе оптимізувати технологічний процес, збільшити обсяг реалізації, підвищити швидкість виготовлення продукції, знизити відсоток браку на підприємстві, скоротити витрати електроенергії, знизити витрати часу на перезапуск обладнання і можливість випуску продукції більш якісного рівня та підвищити виробничу потужність. Таким чином, ПрАТ «ККПК» зможе частково усунути важливу для нього проблему – великий ступінь зносу основних засобів.

Для підвищення ефективності організаційно-управлінської діяльності пропонується розробити та впровадити CRM-систему. Система призначена для контролю завантаженості працівників та функції пошуку нових співробітників.

До цієї системи входить [63]:

- системи з відслідковування виконання KPI, контроль роботи менеджерів;
- система швидкого обміну інформацією всередині компанії, узгоджена взаємодія між співробітниками та підрозділами;

- автоматизована база даних з прайсовими цінами та відображеними складськими запасами, формалізація схем взаємодії з клієнтами;
- автоматизація документообігу – автоматичне та швидке заповнення шаблонів договорів;
- управління маркетингом – електронні розсилки, що дозволяють управляти маркетинговими заходами, сегментація наявних клієнтів;
- планування та управління продажами – дозволяє складати плани за різними показниками, можливість ведення прайс-листів;
- управління контактами, клієнтами, постачальниками, конкурентами – так, як являється єдиною базою даних всіх контрагентів організації, швидкий пошук важливої інформації, історії зустрічей, переговорів.

Перевагами застосування цієї системи для ПрАТ «ККПК» є зростання рентабельності продажів та продукції, оновлені відносини з клієнтами, контроль дій підлеглих та аналіз їхньої діяльності, збільшення продуктивності праці всіх відділів та можливість швидкого реагування на зміни потреб споживачів. Комбінат матиме можливість підвищити ефективність всіх рівнів управління: управління збутом, управління маркетингом, управління персоналом та управлінням всією організацією, що призведе до підвищення ефективності управління ПрАТ «ККПК». Таким чином, для реалізації інноваційної стратегії компанії були запропоновані наступні проекти:

- 1) створення інноваційного продукту (виготовлення картону і паперу з соломи), що виведе підприємство на новий рівень та запропонує технологію та продукт, яких ще немає на ринку України, що збільшить рентабельність продукції та продажів ПрАТ «ККПК» та допоможе зберегти тисячі лісів;
- 2) модернізація обладнання, що дасть змогу збільшити виробничу потужність, підвищити якість продукції, зменшити витрати часу на налагодження устаткування;
- 3) впровадження CRM-системи, що допоможе удосконалити організаційно-управлінську діяльність, управління збутом та управління персоналом ПрАТ «ККПК».

Отже, реалізація окреслених проєктів допоможе ПрАТ «ККПК» удосконалити організацію управління, знайти нових клієнтів, запропонувати інноваційну продукцію та вийти на нові внутрішні та зовнішні ринки збуту.

3.3. Управління процесом впровадження інноваційної стратегії бізнес-організації

Для реалізації базового проєкту створення інноваційного продукту (виготовлення картону і паперу з соломи) пропонується створити тимчасову проєктну групу (рис. 3.2). Директор буде організовувати, контролювати та узгоджувати всі рішення по даній пропозиції та нести відповідальність за реалізацію. Обов'язками головного бухгалтера буде планування організація та контроль за фінансовими ресурсами, що будуть відведені на цей проєкт. Технолог буде відповідати за процес планування та організацію виготовлення паперу із соломи. Головний інженер повинен взяти відповідальність на себе за процес установлення обладнання, перевірку його на здатність до експлуатації.

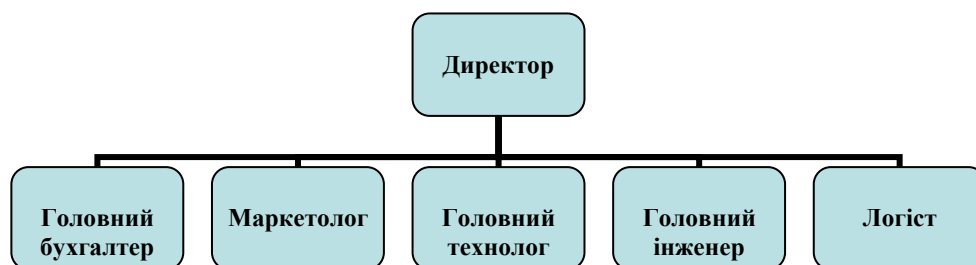


Рисунок 3.2. – Склад проєктної команди

Джерело: сформовано автором

Етапами роботи проєктної команди будуть наступні: визначення значення інноваційної продукції для суспільства (екологічність, безпечність товару), аналіз ринкового попиту на інноваційну продукцію, встановлення потужностей виготовлення паперу із соломи, розробка технології та процесу виробництва, розрахунок структурних витрат (на сировину, матеріали, обладнання, робочу силу), розрахунок середніх витрат часу на досягнення точки беззбитковості в реалізації проєкту, визначення каналів розподілу та специфіки системи збуту інноваційної продукції, розробка рекламної стратегії, введення в тестовий режим

виготовлення паперу із соломи, здійснення коректив по проєкту виготовлення паперових продуктів із соломи [63]. Відповідно до цих етапів складено матрицю відповідальності на час реалізації проєкту (табл. 3.15).

У таблиці 3.15 наведено матрицю відповідальності учасників проєктної групи. Головний технолог та інженер будуть відповідальні за підготовку та процес виробництва. Головний бухгалтер – за розподіл фінансових ресурсів, маркетолог – за просування даного товару на ринок. Керівник проєктної групи буде відповідати, організовувати, контролювати та затверджувати весь проєкт та здійснення коректив в ході запуску.

Таблиця 3.15 – Матриця відповідальності (RACI)

	Команда проєкта	Керівник	Головний технолог	Головний бухгалтер	Маркетолог	Головний інженер	Логіст
	Роботи						
1	Визначення значення продукції для суспільства	З, К	М		В, І, У, М	М	М
2	Дослідження попиту на ринку	З			В, М, І		М
3	Визначення потужностей виробництва паперу із соломи	З, К	М, В, І, У			М, В, І, У	
4	Розробка технології виробництва	З, К	М, В, І, У			М	
5	Розрахунок структурних витрат	З	І	В, І, У, К, М	І	І	І
6	Визначення середньої оцінки витрат часу на досягнення точки беззбитковості в реалізації паперу із соломи	З, К	М, І	В, І, У, К, М		М, І	
7	Визначення каналів розподілу та специфіки системи збуту	З, К					В, І, У, К, М
8	Розробка рекламної політики	З, К			В, І, У, К, М		
9	Введення в тестовий режим паперу із соломи	З, К	І, У		І, У	І, У	І, У
10	Здійснення коректив за проєктом виготовлення паперових продуктів із соломи	В, З	В	В	В	В	В

Джерело: сформовано автором

*Умовні позначки: В- виконує; І- інформує; У-узгоджує; З- затверджує; К- контролює; М- моніторинг

Також у таблиці 3.16 наведено календарний план реалізації проєкту, а також Графік Ганта за проєктом із виготовлення паперу та картону із пшеничної соломи (Додаток П.1).

Таблиця 3.16 – Календарний план реалізації проєкту

Робота	Тривалість, місяців	Дата початку	Дата закінчення
1.Визначення значення нової продукції для організації	2	01.05.2022	01.06.2022
2.Дослідження ринку	5	01.05.2022	01.09.2022
3.Визначення потужностей виробництва паперу із соломи	12	01.06.2022	03.05.2023
4.Розробка технології виробництва	7	01.06.2023	01.12.2024
5.Розрахунок структурних витрат	6	01.06.2022	02.11.2022
6.Визначення середньої оцінки витрат часу на досягнення точки беззбитковості в реалізації паперу із соломи	5	01.06.2023	01.11.2023
7.Розробка рекламної політики	7	03.05.2023	01.11.2023
8.Визначення каналів розподілу та специфіки системи збуту	5	01.07.2023	01.12.2023
9.Введення в тестовий режим виробничого процесу виготовлення паперу із соломи	4	10.01.2024	01.04.2024

Джерело: сформовано автором

Отже, з табл. 3.16 спостерігається як будуть розподілятися етапи реалізації проєкту за місяцями. Орієнтовно планується запустити реалізацію в травні 2022 року та завершити її в квітні 2024 року.

Також важливим моментом є інформація про суб'єкт управління, який приймає рішення про реалізацію та розробку нової продукції чи технології на ПрАТ «ККПК». Це не одна особа, а декілька, до чого ж представники різних відділів. Існує загальна схема розробки нової продукції та прийняття рішення про введення її у виробництво на ПрАТ «ККПК» та має наступний вигляд (рис. 3.3). За даною схемою загальний процес розробки нового виду продукції відбувається таким чином: керівник відділу продаж віддає головному технологу Службову записку на виготовлення нового товару (рисунок П.2).

У разі позитивного рішення головний технолог повинен передати копію завізованої службової записки:

- керівнику виробничо-технологічний відділ (далі ВТВ);
- керівнику відділу продаж паперу і паперових виробів (далі ВПрП), та за потреби розробки нового вигляду упаковки.



Рисунок 3.3. – Схема взаємозв’язку осіб, залучених до процесів прийняття рішення про розробку й реалізацію нової продукції на ПрАТ «ККПК»

Джерело: сформовано автором

Провідний менеджер ВПрП має надати технічні параметри продукту та вид пакування у відділ автоматизованої системи управління(далі АСУ), ВТВ та відділ контролю якості продукції (далі ВКЯП), а також на виробництво для зазначення даних по новій марці продукції в програми «Optivision» і «Microsoft Dynamics AX 2009».

Керівник АСУ (протягом не більше 3 робочих днів) складає новий код продукції в програмі «Microsoft Dynamics AX 2009». Керівник ВТВ (впродовж не більше 3 робочих днів) створює Технічну специфікацію на новий вид продукції та направляє її в електронному вигляді керівникам: відділ матеріально-технічного постачання (далі ВМТП), виробництва/цеху, автоматизовані системи

управління технологічним процесом (АСУТП), ВКЯП, АСУ (для зазначення коду нового виду продукції в програми «Optivision» і «Microsoft Dynamics AX2009»).

Щодо питання фінансування цієї ідеї, то пропонується співпрацювати з IFC (Міжнародна фінансова корпорація) та Асоціацією «УкрПапір», адже саме вони досліджували доцільність впровадження виготовлення паперу із соломи в Україні. Вони будуть виступати інвесторами цієї бізнес-ідеї. Між IFC і ПрАТ «ККПК» та між Асоціацією «УкрПапір» і ПрАТ «ККПК» будуть укладені інвестиційні договори, приклад інвестиційного договору наведено в Додатку Р.

Є декілька варіантів співпраці з IFC:

- надання позики: Міжнародна фінансова корпорація активно надає позики приватному бізнесу, так званому спонсору проєкту, для виконання різних проєктів розвитку. Позики надаються як великим міжнародним корпораціям, так і невеликим підприємствам, що функціонують на місцевому рівні країни. Ці позики, що становлять першу категорію (А), здійснюються на звичайних ринкових умовах;
- цінні папери: досить часто IFC поєднує позики з операціями з цінними паперами, що означає придбання корпорацією своєї частки у проєкті, що поступово розпродається. Міжнародна фінансова корпорація також проводить операції з псевдо-акціонерним капіталом – позиками, які спонсор проєкту зобов'язаний виплатити МФК після виплати решти боргів; у своїй тривалості періоду виплати позики надзвичайно великі;
- синдикації: Міжнародна фінансова корпорація для виконання проєкту мобілізує додатковий капітал із різних джерел, який отримав назву «синдикацій», або позик другої категорії (В). Синдикація – це об'єднання грошових фондів, яке забезпечується кількома інвесторами, які при об'єднанні значно скорочують ризик кожного окремого учасника. Незважаючи на те, що корпорація не гарантує отримання прибутку іншим інвесторам, IFC відома як основний суб'єкт у сфері синдикацій.

Таким чином, ПрАТ «ККПК» буде укласти договір із Міжнародною фінансовою корпорацією щодо інвестування коштів в проєкт з виготовлення паперу та картону із соломи. За договором МФК компанія надає кошти на реалізацію проєкту (а саме на закупівлю обладнання), а ПрАТ «ККПК» в свою чергу через 7 років та 2 місяці (після повної окупності проєкту) повинен буде або повернути надані кошти із відсотками від доходу, або ж віддати МФК частину акцій ПрАТ «ККПК». Частіше всього, цей момент вирішується з огляду прибутковості та ефективності проєкту після його реалізації.

Отже, для реалізації проєкту створюється тимчасова проєктна група, де за процес та результат відповідатиме директор. Обов'язковим процесом на комбінаті є розробка та прийняття рішення щодо реалізації нових товарів чи технологій. У цьому процесі взаємодіють різні відділи на чолі з різними керівниками, а саме: начальник виробничо-технологічний відділ, начальник відділу продаж паперу і паперових виробів, начальник відділу продаж, начальник виробництва, директор з якості та стратегії розвитку та відділ контролю якості. Та з питань фінансування планується співпрацювати із Міжнародною фінансовою корпорацією та укладанням договору інвестування.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки. Під стратегією розуміють модель дій, сукупність способів та набір правил діяльності, що встановлюються на довготривалий період для прийняття рішень щодо поведінки організації. Інноваційна стратегія в свою чергу розглядається, як складова загальної стратегії підприємства, але дана стратегія значно поглиблює, розширює та конкретизує загальну стратегію суб'єкта господарювання. Інноваційна стратегія – це взаємопов'язана сукупність дій, засобів, правил та управлінських рішень, що відрізняються від інших своєю унікальністю та новизною і спрямовані на забезпечення інноваційного розвитку підприємства. В теорії зазначають шість типів інноваційної стратегії організації: наступальна, захисна, імітаційна, залежна, традиційна, «за нагодою». Інноваційна стратегія підпорядкована базовій корпоративній та конкурентній стратегіям організації залежно від виду та обсягів її діяльності, ринкових можливостей та наявності потенціалу. При цьому будь-яка функціональна та операційна стратегії у стратегічному наборі організації може бути інноваційною.

Розробка інноваційної стратегії суб'єкта господарювання складається із послідовних етапів та заснована на пошуку можливостей використання та модернізації інноваційного потенціалу, до якого входять внутрішні можливості, зовнішнє середовище діяльності підприємства, залучення інноваційної інфраструктури на ринку, а також запровадження інноваційного співробітництва.

Досліджувана бізнес-організація – ПрАТ «ККПК» належить до категорії великих підприємств, складається з трьох основних виробництв: картонне, паперове та виробництво, гофровиробництво, має лінійно-функціональну організаційну структуру. На основі аналізу показників його економічної діяльності у динаміці за три останні роки функціонування можна стверджувати, що підприємство має значну частку позикового капіталу, тому є фінансово залежним на 61%. Найбільшими витрати у загальній структурі є витрати, що включають в себе собівартість реалізованої продукції. З операційних витрат найбільшу частку мають матеріальні витрати, через те, що є дефіцит сировини в

Україні і більшу частину макулатури закупають за кордоном. Найбільшими доходами є доходи від реалізації продукції. Найбільшу виручку приносить комбінату реалізації продукції гофровиробництва та паперових виробів. Спостерігається тенденція до зменшення обсягів виробництва за останні три роки функціонування компанії – 2018-2020 рр.

Проаналізувавши зовнішнє та внутрішнє середовище ПрАТ «ККПК» можна стверджувати, що проблемними сторонами у діяльності компанії є слабка виробнича потужність та недостатній технічний рівень через високий ступінь зносу та старіння обладнання. Комбінат повинен терміново оновити застаріле обладнання, що призведе до збільшення обсягу виробництва та підвищення рівня платоспроможності та фінансової стійкості. Проблемними аспектами є також питання сировинного забезпечення, зокрема дефіцит макулатури, тому комбінат вкладає великі інвестиції в розвиток системи заготівлі макулатури в Україні.

Конкурентними перевагами можна вважати імідж компанії за рахунок багаторічної праці на ринку, що поєднується з командою провідних спеціалістів у даній сфері; великі номенклатурні групи товарів, а саме присутність не лише паперової продукції, а й продукції із картону та гофропродукції; інтегрована система управління якістю, охороною довкілля та безпекою продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів, що гарантує високу екологічність та якість продукції.

У роботі було проведено аналіз інноваційної діяльності ПрАТ «ККПК». Було визначено, що підприємство не має власного підрозділу НДДКР, тому всі права на об'єкти промислової власності купуються. Це є прикладом пасивної інноваційної стратегії. З економічної точки зору для компанії така пасивна стратегія є вигіднішою, ніж самостійно займатися розробками. У розрізі результатів інноваційної діяльності було встановлено, що компанія орієнтована на запровадження технологічних інновацій, зокрема, щороку здійснюється часткова модернізація виробничого обладнання. Також у компанії систематично запроваджуються організаційно-управлінські інновації.

Для реалізації інноваційної стратегії компанії були запропоновані наступні проекти: продуктова стратегія – створення інноваційного продукту (виготовлення картону і паперу з соломи), що виведе підприємство на новий рівень та запропонує технологію та продукт, яких ще немає на ринку України, що збільшить рентабельність продукції та продажів ПрАТ «ККПК» та допоможе зберегти тисячі лісів; технологічна стратегія – модернізація обладнання, що дасть змогу збільшити виробничу потужність, підвищити якість продукції, зменшити витрати часу на налагодження устаткування; організаційно-управлінська стратегія – впровадження CRM-системи, що допоможе удосконалити організаційно-управлінську діяльність, управління збутом та управління персоналом ПрАТ «ККПК».

Провівши розрахунки за пріоритетним проектом дійшли висновку, що після його реалізації матеріальні витрати підприємства знизяться на 5%, дохід збільшиться на 25%. При цьому на перший рік прогнозується менший обсяг реалізації, ніж виробництва за рахунок недостатнього просування товару та необізнаність споживачів щодо продукції. Термін окупності за проектом 7,2 роки з інвестиціями в 19 млрд. грн. Таким чином, реалізація окреслених проектів допоможе ПрАТ «ККПК» активізувати інноваційну діяльність, знайти нових клієнтів, запропонувати унікальну інноваційну продукцію та вийти на нові внутрішні та зовнішні ринки збуту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Риггс, Дж. Производственные системы: планирование, анализ, контроль / Дж. Риггс. - М.: Прогресс, 2001. - 337 с.
2. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / З.Є. Шершньова — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с
3. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів: навч. посіб.; пер. з англ. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2010. 454 с.
4. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации//Проблемы теории и практики управления. – 1997. - № 4.- С. 104-107.
5. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг; пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер; Мир книг, 2012. 814 с.
6. Карлін М.І., Борисюк О.В. Управління державними фінансами: навч. посіб. Луцьк: ПП Іванюк, 2013. 273 с.
7. Сисоєва К. Фактори конкурентоспроможності підприємства: підходи і складові. Економічні науки. 2010. № 12(73). С. 283–287.
8. Ансофф И. Стратегическое управление /Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 519 с.
9. Карлофф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. - М.: Экономика, 1991 - 239 с.
- 10.Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність.- Київ: КНТЕУ, 2002. – 301 с.
- 11.Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент : [учеб. для вузов] / Р.А. Фатхутдинов ; 6-е изд., испр. и доп. – СПб., 2011. – 448 с.
- 12.Стратегічне управління: навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко; 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
- 13.Дорофеев В.Д. Менеджмент : [учеб. пособ.] / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 440 с
- 14.Вергал К.Ю., / Теоретичні підходи до класифікації інноваційних процесів / К.Ю. Вергал., 2011. – 5 с.

- 15.О. Генік. Формування ринкової економіки в Україні / «Особливості інноваційної стратегії організації вітчизняних підприємств» / 2009. Вип. 19. С. 165–169
- 16.Баришевська І.В., Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»: «Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг», Випуск 11 (2018), С. 13-18
- 17.Янковець Т.М. Причорноморські економічні студії: Особливості застосування та результати реалізації інноваційних стратегій підприємств у сучасних умовах, Випуск 4. 2016, С. 78-82
- 18.Янковець Т.М. Реалізація інноваційних стратегій для досягнення конкурентних переваг / Т.М. Янковець // Проблеми науки. – 2012. – № 12. – С. 33–40.
- 19.Вергал К. Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій. 2011. с. 5
- 20.Пригара О. Ю. Механізм розробки інноваційної стратегії розвитку підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2018.Вип. 2. С.6
- 21.Rothwell, R. “Towards the Fifth-generation Innovation Process”, International Marketing Review. 1994. vol.11. № 1. P.7-31
- 22.Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York: Harvard Business Review, 1985. P. 559
- 23.Болдирева Л.М. Інновації в логістиці: теоретико-методологічні та практичні аспекти/ Л.М. Болдирева – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Ekonk/2011.../1_2011.pdf
- 24.Ладуба Т. Ю. Інтернаціоналізація автомобільної промисловості в умовах зростання національних економік. 2011. С. 185-209
- 25.Пригара О.Ю. Посилення інноваційного потенціалу підприємства //Scientific research and their practical application. Modern state and ways of development. 2013. с. 195

- 26.Сімкова Т.О. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком авіапідприємств. 2018 р. Вип. 6 (49). С.123-127
- 27.В. Ю. Припотень, Е. В. Кобзева, В. В. Демченко / формирование стратегии инновационного развития предприятия // 2018, том 14, номер 1, С. 47–55
- 28.Організація інноваційної діяльності на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/73264/investuvannya/organizatsiya_innovatsiynoyi_diyalnost_i_pidpriyemstvi
- 29.Постова В.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. С.9
- 30.Сидорчук І.П. Критерії та показники оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємств машинобудівної промисловості. 2014. Вип. 8 (3). С.127-131
- 31.Залізнюк. В.П. Критеріальні показники ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2015. №4. С.182-192
- 32.Чорна М.В., Глухова С.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія / М. В. Чорна, С. В. Глухова; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Харків: ХДУХТ, 2012. – 210 с.
- 33.Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / П. П. Микитюк; Київ. 2007. С. 400
- 34.Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент: навч.посібник / Т.Г. Дудар, В.В. Мельниченко; Тернопіль. 2008. С. 224
- 35.Задовська О.О. Методи оцінювання реалізації стратегії підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 19. С. 185-189
- 36.Закон України від 04.07.2002 № 40-1У «Про інноваційну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

37. Закон України від 14.09.2006 р N 143-V "Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text>
38. Постанова Кабінету Міністрів України від 14.05.2008 № 447 «про затвердження Державної цільової економічної програми» Створення в Україні інноваційної інфраструктури на 2009-2013 роки » [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447-2008-%D0%BF#Text>
39. Закон України від 25.06.2009 № 1563-ІУ «Про наукові парки» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1563-17#Text>
40. Закон України від 08.09.2011 №3715 У «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>
41. Постанова Кабінету Міністрів України від 12.12.2011 № 1396 «Про утворення Державного інноваційного небанківського фінансово-кредитної установи «Фонд підтримки малого інноваційного бізнесу» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1396-2011-%D0%BF#Text>
42. Постанова Кабінету Міністрів України від 06.06.2012 № 573 «Про внесення змін до порядку державної реєстрації інноваційних проектів і ведення Державного реєстру інноваційних проектів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/573-2012-%D0%BF#Text>
43. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; пер.с англ. – 2-е стер. изд. – М.: Прогресс, 1998. 500 с.
44. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку: монографія / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ. – 2009. – 227 с.
45. Боковець В.В., Прутська Т.Ю. Економіка та управління підприємствами / Формування та обґрунтування стратегії інноваційного розвитку корпоративних підприємств / В.В. Боковець. - Випуск 6. 2017 – 79-84 с.
46. Стратегія управління інноваціями на підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/innov-men/4357-strategiya-upravlinnya-innovatsiyami-na-pidpriemstvakh.html>

- 47.Розроблення і обґрунтування інноваційної стратегії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://library.if.ua/book/4/500.html>
- 48.Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Л. Є. Довгань. – 343 – 361 с.
- 49.Радинський С. Соціально-економічні проблеми і держава / Класифікація інноваційних стратегій підприємства / С. Радинський. - 2013. — Вип. 2 (9). — с. 277-285.
- 50.Офіційний сайт ПрАТ “Київський картонно-паперовий комбінат” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.papir.kiev.ua/about-us/>
- 51.Кобилецький В. Р., Рентабельність. Сутність та показники / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/229-rentabelnist>.
- 52.Орловська Ю. В. Економічний простір / Сучасні трансформації світового ринку целюлозно-паперової продукції / Ю. В. Орловська. – 2020. - № 163. – с.41-45
- 53.Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua>
- 54.Звіт «Дослідження ринку виробів з паперу (туалетний папір, серветки, паперові рушники) України». – 2019 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/issledovanie-rynka-izdelij-iz-bumagi-tualetnaya-bumaga-salfetki-bumazhnye-polotenca-ukrainy-2019-god>
- 55.Офіційний сайт ПАТ "Ізмаїльський целюлозно - картонний комбінат" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ckk.com.ua/ru/index1.htm>
- 56.Офіційний сайт ПрАТ "Картонно-паперова компанія" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://paperandboard.com.ua/about.html>
- 57.Офіційний сайт ПАТ "Кохавинська паперова фабрика" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kpf.ua/>
- 58.Офіційний сайт ПрАТ “Малинська паперова фабрика-Вайдманн” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.weidmann-mpm.com>

- 59.Офіційний сайт ПрАТ «Рубіжанський картоннотарний комбінат» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rktk.com.ua/>
- 60.Проект «Економічна правда» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2018/12/17/643651/>
- 61.Звіт із корпоративної соціальної відповідальності за 2018 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.papir.kiev.ua/wp-content/uploads/2019>
- 62.Маматова Т.В. / Управління проектами. - навч. Посібник / Т.В. Маматова – с. 40-77.
- 63.Родіонова К.В./ Управління підвищенням рівня конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства – 2021 р. – 65 с. Режим доступу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/node/7174/paperovyy-zhuravel.pdf>
- 64.Юрчук Н.П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку / Н.П. Юрчук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2019. – Вип. 23(2). – С. 141-147.
65. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://russian.alibaba.com/product-detail/from-raw-materials-wheat-straw-cotton-wood-pulp-brown-carton-kraft-paper-product-making-machinery-production-line-prices-1600104742470.html?spm=a2700.8699010.29.47.16785253kKMQWH>
- 66.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://russian.alibaba.com/product-detail/super-quality-straw-recycling-machine-and-equipment-for-the-production-of-wheat-straw-paper-60705362328.html?spm=a2700.8699010.29.7.16785253kKMQWH>
- 67.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://russian.alibaba.com/product-detail/super-quality-straw-recycling-machine-and-equipment-for-the-production-of-wheat-straw-paper-1600245453612.html?spm=a2700.8699010.29.42.16785253kKMQWH>
- 68.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ua.bizorg.su/gidrorazbivateli-r/p13959529-gidrorazbivateli-gorizontalnye-grg02-grgm40-grgm24-dlya-nepreryvnogo-ili-periodicheskogo-rospuska-v->

69. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=cbc60ac5-013e-4807-b1e9-90951ee6582a>
70. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://index.minfin.com.ua/banks/deposit/index/>
71. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/>

ДОДАТКИ

Додаток А.1

Проект інноваційної стратегії ПрАТ «ККПК»

1. Головна мета та принципи реалізації інноваційної стратегії компанії

Головною метою, на досягнення якої спрямована інноваційна стратегія компанії, є підвищення показників фінансово-економічної ефективності організації, посилення конкурентної позиції на целюлозно-паперовому України за рахунок активізації інноваційної діяльності.

Зазначена мета конкретизується у таких завданнях:

- зменшити обсяг матеріальних витрат на 15% до грудня 2024 року;
- збільшити обсяг доходів від реалізації продукції до 25% до грудня 2024 року;
- збільшити обсяг чистого прибутку компанії;
- розширити ринки збуту;
- збільшити кількість постійних клієнтів;
- модернізувати обладнання на 20% до грудня 2023 року;
- скоротити вирубку лісів на 50%.

Досягти встановлених стратегічних цілей організації можливо, дотримуючись таких принципів:

- високий рівень адаптивності: інноваційна стратегія повинна бути гнучкою та змінюватися залежно від умов середовища функціонування компанії, зокрема, ринкових запитів та технологічних тенденцій;
- висока обізнаність: обізнаність всього персоналу щодо цілей, завдань, принципів та механізму розробки та впровадження інновацій різних типів;
- наявність ресурсів: наявність та доступність ресурсів для успішної реалізації запропонованої інноваційної стратегії.

2. Основні пріоритети та стратегічні напрями інноваційного розвитку компанії.

Основними напрямками інноваційного розвитку ПрАТ «ККПК» визначено:

- впровадження інноваційної технології, що має на меті випуск унікальної продукції, яка не представлена на ринках України;
- впровадження екологічних технологій, що збереже навколишнє середовище, а саме попередить вирубку лісів;
- оновлення та модернізація обладнання задля зменшення високого ступеня зносу та збільшення виробничої потужності комбінату;
- організаційні інновації задля підвищення ефективності організаційно-управлінської діяльності, зокрема розроблення та впровадження CRM-системи;
- підготовка висококваліфікованих кадрів для успішної реалізації стратегії.

3. Ключові інноваційні проєкти компанії

У межах впровадження інноваційної стратегії комбінат планує реалізувати такі проєкти: впровадження радикальної продуктової інновації – виготовлення паперу та картону з альтернативного виду сировини – пшеничної соломи задля того, щоб максимально знизити собівартість готової продукції, оптимально використовуючи енергоресурси та вторинну сировину, орієнтуючись на екологічність виробничих процесів. Розроблення та впровадження CRM-системи задля підвищення ефективності організаційно-управлінської діяльності. Оновлення та модернізація обладнання задля збільшення виробничої потужності, підвищення якості продукції, що виготовляється, зменшення відсотку браку та скорочення витрат часу на налагодження устаткування.

4. Взаємодія зі сторонніми організаціями

Співпраця з IFC (Міжнародна фінансова корпорація) та Асоціацією «УкрПапір», адже саме вони мають досвід дослідження доцільності впровадження виготовлення паперу із соломи в Україні.

5. Очікувані результати реалізації інноваційної стратегії компанії

За підсумками впровадження пріоритетного проєкту інноваційного розвитку компанії прогнозований обсяг доходу від реалізації збільшиться на 25%, матеріальні витрати зменшаться на 15%. Інвестиційні витрати складатимуть 19 млрд. грн. в період окупності 7 років та 2 місяці. За перші три роки реалізації проєкту чистий прибуток складатиме 6 млрд. грн.

Незважаючи на великі інвестиційні витрати стратегія інноваційного розвитку є прибутковою та може рекомендуватися до впровадження задля:

- підвищення показників економічної ефективності компанії (зокрема, в частині збільшення обсягу доходу від реалізації продукції та чистого прибутку);
- зменшення собівартості продукції;
- налагодження випуску екологічної продукції;
- скорочення обсягу матеріальних витрат;
- збільшення виробничої потужності, зменшення ступеня зносу основних засобів;
- підсилення конкурентної позиції на ринку;
- вихід на нові ринки збуту;
- підвищення ефективності організаційно-управлінської діяльності на комбінаті.

Визначення сутності поняття «стратегія»

Автор	Визначення поняття	Коментар
М. Портер [3, с. 24]	розглядав стратегію як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між частинами підприємства	Акцентується увага на внутрішніх процесах та взаємодії між ними
А. Чандлер [10, с. 96]	розглядав стратегію як визначення основних довгострокових цілей і орієнтирів підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення	Увагу зосереджено на встановленні цілей та орієнтирів для ефективної діяльності.
Б. Карлофф [9, с. 67]	визначив стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компаній	Визначено як модель дій для досягнення цілей через координацію і розподілу ресурсів.
Ф. Котлер [5, с. 71]	вважає, що стратегія допомагає підприємству ефективно конкурувати з іншими підприємствами та займати провідні позиції на ринку	Розглянуто лише з точки зору конкурентоспроможності, проте це не головний аспект у розумінні цього поняття.
І. Ансофф [6, с. 64]	це набір правил прийняття рішення щодо поведінки фірми	Увагу зосереджено на прийнятті рішень, як одного з важливих показників функціонування та ефективного розвитку підприємства.
І.І. Пічуриним [7, с. 11]	являє собою фактичну і потенційну можливість підприємства виробляти та реалізовувати продукцію, яка є більш привабливою для споживачів за своєю якістю та (або) ціною	Визначено з точки зору конкурентоспроможності, не взявши до уваги головні аспекти стратегії.
Дж. Джонсон та К. Скулс [4, с.62]	розглядають стратегію як напрям і масштаб дій у довгостроковому плані, що в ідеалі приводить ресурси компанії у відповідність до мінливого середовища функціонування (ринки, споживачі і клієнти) таким чином, щоб компанія відповідала очікуванням власників часток участі в ній	Визначено як сукупність дій, які призводять задоволення власників, а не споживачів.
М. Туленков [4, с.54]	визначає стратегію як установлену на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції	Розглянуто як сукупність зусиль організації задля забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організації.

Джерело: сформовано на основі [3-7]

Характеристика типів інноваційної стратегії організації

Тип інноваційної стратегії	Характеристика	Умови	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Наступальна	спрямована на досягнення підприємством технічного та ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів.	необхідна: - наявність потужної науково-дослідної та проектно-конструкторської бази; - фахівців творчого складу високої кваліфікації; - сприйнятливість керівництва до нових ідей; - глибоке знання ринку; - належна організація маркетингу.	орієнтація організації на завоювання лідерства на ринку та досягнення довгострокових цілей	значні кошти та проведення великої організаторської роботи
Захисна	спрямована на оптимізацію співвідношення «витрати – випуск» у виробничому процесі і може застосовуватися за наявності на ринку перспективної інновації, яку можна розвивати.	вимагає від організації: - високої мобільності; - високої наукомісткості та значних зусиль дослідників; - уваги аналізу досягнень й помилок фірм партнерів; - уваги навчанню свого персоналу та рекламі; - технічного обслуговування та сервісу	використання цієї стратегії дає змогу уникнути надмірного ризику. Юридичний захист поліпшеної інновації дає змогу використувати її в інших сферах, за іншим призначенням та виводити її на нові ринки.	здійснюються великі витрати на підвищення технічного рівня виробництва, що не призводить до лідерства підприємства в галузі.

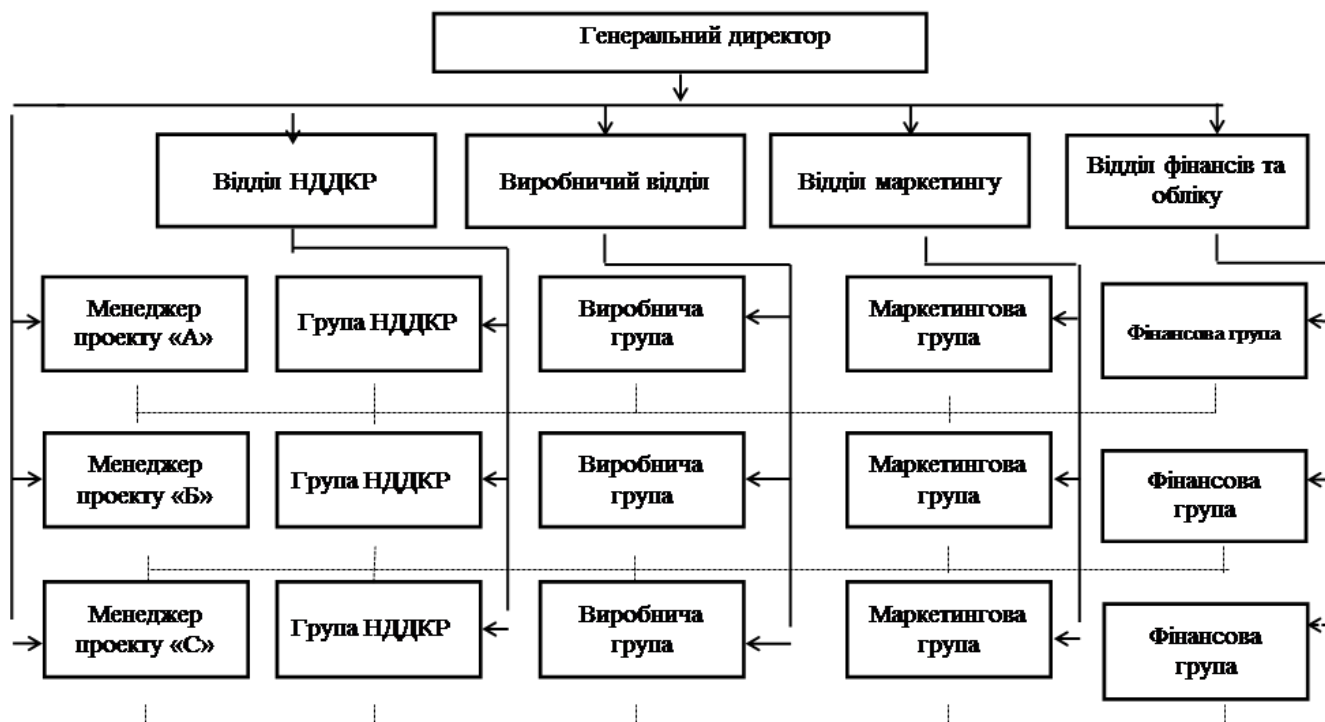
1	2	3	4	5
Імітаційна	пов'язана з копіюванням технології виробництва продукції фірм-піонерів	необхідна: наявність власних ресурсів та високої кваліфікації фахівців для освоєння нової технології	не потребує витрат на власні розробки і нові винаходи; сприяє підвищенню наукомісткості та технологічності виробництва	додаткові витрати на маркетинг задля глибокого знання ринкової кон'юнктури
Залежна	спрямована на виконання замовлень від великих підприємств малими підприємствами-субпідрядниками і передбачає наявність замовлень від головної фірми	вимоги щодо розвитку науково-технічних рис у таких фірмах мінімальні	високі критерії якості роботи і гнучкість пристосування до вимог, нових технологій та ринків збуту	успіх залежить від успіху у споживачів основного продукту головної фірми
Традиційна	спрямована на підвищення якості продукції	необхідна: наявності унікального продукту	передбачає вдосконалення форм обслуговування традиційного продукту	не має випереджального характеру, звідси – у довгостроковій перспективі сприяє відставанню підприємства у техніко-технологічному та економічному аспектах
«за нагодою»	спрямована на знаходження продукту на існуючих ринках для споживачів із нетиповими, але значущими потребами	необхідне: глибоке знання ринкової ситуації, високого рівня техніко-технологічного розвитку і великих адаптаційних можливостей підприємства	знаходження та використання «ніш» не потребує значних витрат на дослідження і розробки, при цьому виробник певний період одноособово присутній на ринку	високий ступінь ризику швидкої втрати монопольного становища

Джерело: сформовано на основі [15,16]

Нормативно-правові акти регулювання інноваційної діяльності в Україні

Закон	Характеристика
Закон України від 04.07.2002 № 40-1У «Про інноваційну діяльність»	визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлює форми стимулювання державою інноваційних процесів і спрямований на підтримку розвитку економіки України інноваційним шляхом
Закон України від 14.09.2006 р N 143-V "Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій"	визначає правові, економічні, організаційні та фінансові засади регулювання діяльності у сфері трансферу технологій, і спрямований на забезпечення ефективного використання науково-технічного та інтелектуального потенціалу України, технологічності виробництва продукції, охорони майнових прав на вітчизняні технології та/або їх складові
Постанова Кабінету Міністрів України від 14.05.2008 № 447 «про затвердження Державної цільової економічної програми» Створення в Україні інноваційної інфраструктури на 2009-2013 роки »	сприяють функціонуванню та розвитку інноваційної інфраструктури в Україні
Закон України від 25.06.2009 № 1563-1У «Про наукові парки»	регулює правові, економічні, організаційні відносини, пов'язані із створенням та функціонуванням наукових парків, і спрямований на інтенсифікацію процесів розроблення, впровадження, виробництва інноваційних продуктів та інноваційної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках
Закон України від 08.09.2011 №3715-! У «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»,	визначення пріоритетних напрямків інноваційної діяльності
Постанова Кабінету Міністрів України від 12.12.2011 № 1396 «Про утворення Державного інноваційного небанківського фінансово-кредитної установи «Фонд підтримки малого інноваційного бізнесу»	для забезпечення фінансової підтримки інноваційних проектів
Постанова Кабінету Міністрів України від 06.06.2012 № 573 «Про внесення змін до порядку державної реєстрації інноваційних проектів і ведення Державного реєстру інноваційних проектів»	спрямоване на захист прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності

Джерело: сформовано на основі [36-42]



Положення про науково-інноваційний відділ

1. 1. Загальні положення науково-інноваційного відділу

1.1. Науково-інноваційний відділ є самостійним структурним підрозділом підприємства.

1.2. Відділ створюється і ліквідується наказом директора підприємства.

1.3. Відділ підпорядковується безпосередньо директору підприємства.

1.4. Керівництво відділу:

1.4.1. Відділ очолює начальник науково-інноваційного відділу, призначуваний на посаду наказом директора підприємства.

1.4.2 Начальник науково-інноваційного відділу має ____ заступника (ів).

1.4.3 Обов'язки заступника (ів) визначаються (розподіляються) начальником науково-інноваційного відділу.

1.4.4. Заступник(и) і керівники структурних підрозділів у складі науково-інноваційного відділу, інші працівники відділу призначаються на посади і звільняються з посад наказом директора підприємства за наданням начальника науково-інноваційного відділу.

1. 2. Структура науково-інноваційного відділу

2.1. Склад і штатну кількість науково-інноваційного відділу затверджує директор підприємства виходячи з умов і особливостей діяльності підприємства за наданням начальника науково-інноваційного відділу і за узгодженням з

(відділом кадрів; відділом організації й оплати праці)

2.2. До складу відділу входять

(структурні підрозділи, групи фахівців і ін.)

2.3. Начальник науково-інноваційного відділу розподіляє обов'язки між співробітниками відділу і затверджує їхні посадові інструкції.

1. 3. Задачі і функції підрозділу

1. 3. Задачі і функції підрозділу

№	Задачі	Функції
3.1	Забезпечення єдиної політики підприємства в науково-технічній, промисловій та інноваційній сферах.	Розробка пріоритетів науково-технічного розвитку, виявлення критичних технологій на підприємстві. Розробка пропозицій по реформуванню науково-технічної й інноваційної діяльності підприємства. Розробка пропозицій по реалізації стратегії розвитку науково-технічної, промислової та інноваційної сфер на короткостроковий і середньостроковий періоди.
3.2	Забезпечення ефективної взаємодії і координації діяльності структурних підрозділів підприємства у визначенні шляхів перетворення і розвитку науково-технічної та інноваційної сфер щодо умов ринкової економіки.	Визначення стратегічних інноваційних напрямків. Аналіз стану науково-технічної й інноваційної сфер. Координація діяльності по науково-технічному і технологічному співробітництву в зовнішній кооперації.
3.3	Підвищення конкурентноздатності науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.	Підготовка пропозицій по стимулюванню інноваційної діяльності.
3.4	Підтримка і розвиток науково-технічного та інноваційного потенціалів підприємства.	Сприяння в організації контролю за реалізацією проектів, що належать до компетенції відділу. Взаємодія з науково-дослідними інститутами, організаціями.
3.5	Випуск наукомісткої продукції	Випуск наукомісткої продукції Вироблення й узгодження пропозицій по фінансуванню пріоритетних фундаментальних і прикладних досліджень, цільових науково-технічних і інноваційних програм.

1. Регламентуючі документи

4.1. Зовнішні документи:

Законодавчі і нормативні акти.

4.2. Внутрішні документи:

Стандарти ЦО, Устав підприємства, Положення про підрозділ, Посадова інструкція, Правила внутрішнього трудового розпорядку.

5. Взаємодія науково-інноваційного відділу з іншими підрозділами

Для виконання функцій і реалізації прав, передбачених дійсним положенням, науково-інноваційний відділ взаємодіє:

№	Підрозділ	Отримання	Надання
5.1	З технічними підрозділами	- технічної документації в інформації для діяльності відділу; - запитів на експертну оцінку питань, що знаходяться в компетенції відділу; - відомостей про готовність виробництва до нововведень; - допомоги у вирішенні поставлених технічних задач;	- планів реалізації інноваційних проєктів; - пропозицій по підготовці підприємства до нововведень; - висновків за результатами; - допомоги в рішенні наукових задач; - проєктів розвитку підприємства; - ...
5.2	З планово-економічним відділом	- планів виробництва продукції по номенклатурі; - запитів з економії коштів; - оцінок економічної ефективності роботи відділу; - ...	- планів реалізації інноваційних проєктів; - відомостей, необхідних для економічного аналізу діяльності відділу; - інших матеріалів на запити планово-економічного відділу;

1. Права науково-інноваційного відділу

6.1. Відділ має право:

6.1.1. Запитувати у встановленому порядку від структурних підрозділів підприємства інформацію (матеріали) з питань, що входять у компетенцію відділу.

6.1.2. Організовувати проведення за необхідності експертизи цільових науково-технічних і інноваційних програм і проєктів.

6.1.3. Вносити пропозиції з питань, що входять у компетенцію відділу, у вигляді проєктів.

6.1.4. Створювати робочі групи для опрацювання окремих питань.

6.2. Начальник науково-інноваційного відділу також має право:

6.2.1. Надавати керівництву підприємства пропозиції про заохочення співробітників підприємства, що відзначилися, і про накладення стягнень на співробітників відділу, що порушують трудову дисципліну, а також на співробітників підрозділів, що не виконують правила передачі технічної документації на збереження.

1. Відповідальність науково-інноваційного відділу

7.1. Відповідальність за якість і своєчасність виконання функцій науково-інноваційного відділу несе начальник відділу.

7.2. На начальника науково-інноваційного відділу покладається персональна відповідальність за:

7.2.1. Дотримання діючого законодавства в процесі керівництва відділом.

7.2.2. Складання, затвердження і надання достовірної інформації про роботу відділу.

7.2.3. Своєчасне і якісне виконання доручень керівництва.

7.3. Відповідальність працівників науково-інноваційного відділу встановлюється посадовими інструкціями.

1. Заключні положення

8.1. При виявленні невідповідності якого-небудь пункту положення реальному стану справ у науково-інноваційному відділі керівником відділу, співробітником або іншою особою необхідно звернутися в

(службу персоналу, відділ кадрів, експертну комісію з положень і посадових інструкцій і т.д.)

із заявкою на внесення змін і доповнень у положення.
(Форму заявки надано в Додатку 1).

8.2. Внесена пропозиція розглядається підрозділом, зазначеним у п. 8.1. цього положення, протягом одного місяця від дня подачі заявки.

За результатами розгляду вносяться рішення:

- прийняти зміни чи доповнення,
- відправити на доопрацювання (із зазначенням терміну доопрацювання і виконавця),
- відмовити у прийнятті внесеної пропозиції (у цьому випадку заявнику надсилається обґрунтована відмова в письмовому вигляді).

8.3. Внесення змін і доповнень у положення затверджується

(заступником генерального директора, генеральним директором і т.д.)

за наданням

(менеджера з персоналу, начальника відділу кадрів, керівника експертної комісії з Положень і посадових інструкцій і т.д.)

Керівник структурного підрозділу			
		(підпис)	(прізвище, ініціали)
УЗГОДЖЕНО:			
Начальник юридичного відділу			
(підпис)	(прізвище, ініціали)		
00.00.2000			
З інструкцією ознайомлений:			
		(підпис)	(прізвище, ініціали)
		00.00.00	

ЗАТВЕРДЖУЮ

(назва установи, організації)

(уповноважена особа)

(ПІБ, підпис)

" ____ " _____ 200_ р.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ НАЧАЛЬНИКА ВІДДІЛУ ІННОВАЦІЙ**I. Загальні положення**

1. Начальник відділу інновацій належить до категорії керівників.
2. Начальник відділу інновацій призначається на посаду і звільняється з посади у встановленому чинним трудовим законодавством порядку наказом директора підприємства.
3. Начальник відділу інновацій підкоряється безпосередньо директору підприємства, комерційному директору.
4. На час відсутності начальника відділу інновацій (відрадження, хвороба, відпустка, ін.) його обов'язки виконує особа, призначена в установленому порядку. Дана особа набуває відповідних прав і несе відповідальність за якісне і своєчасне виконання покладених на нього обов'язків.
5. Повинен знати:
 - Нормативні правові акти;
 - Методичні матеріали по організації маркетингу і оцінці фінансово-економічного стану і ємкості ринку;
 - Методи визначення платоспроможності попиту на продукцію, що випускається, і порядок розробки перспективних і поточних планів виробництва і збуту продукції;
 - Основні технологічні і конструктивні особливості, характеристики і споживчі властивості вироблюваної продукції, її відмінність від вітчизняних і зарубіжних аналогів, переваги і недоліки;
 - Законодавчі методи вивчення ринкової кон'юнктури і розробки прогнозів потреби в продукції;
 - Економіку виробництва;
 - Організацію рекламної справи;
 - Методи вивчення мотивації відношення споживачів до продукції;
 - Умови постачання, зберігання і транспортування продукції;
 - Способи і методи роботи з дилерами, засобами масової інформації;
 - Порядок розгляду і підготовки відповідей на претензії і реклаमाції споживачів;
 - Правила оформлення збутової і рекламної документації;
 - Стандарти і технічні умови на продукцію підприємства;
 - Основи технології, організації виробництва, праці і управління;
 - Організацію обліку і складання звітності про виконання планів збуту і реалізації продукції;
 - Основи трудового законодавства;
 - Правила і норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії і протипожежного захисту.
6. В період тимчасової відсутності начальника відділу інновацій, його обов'язки покладаються на заступника начальника відділу.
7. На посаду начальника відділу інновацій призначається особа, що має вищу професійну (економічну або інженерно-економічну) освіту і стаж роботи за фахом в області маркетингу.

II. Завдання та обов'язки

1. Здійснює розробку маркетингової політики на підприємстві на основі аналізу споживчих властивостей виготовленої продукції, прогнозування споживчого попиту і ринкової кон'юнктури.
2. Керує проведенням досліджень основних чинників, що формують динаміку споживчого попиту на продукцію підприємства, співвідношення попиту і пропозиції на аналогічні види продукції, технічних і інших споживчих якостей конкуруючої продукції.
3. Забезпечує участь відділу в складанні перспективних і поточних планів реалізації продукції,
4. визначення нових ринків збуту і нових споживачів продукції.
5. Координує діяльність всіх функціональних підрозділів по збору і аналізу комерційно-економічної інформації, створенню банку даних по маркетингу продукції підприємства (заявки на постачання, договори на виробництво, наявність запасів, ємкість ринку і т.п.).
6. Організовує вивчення думки споживачів про продукцію, що випускається підприємством, його впливи на збут продукції і підготовку пропозицій по підвищенню її конкурентоспроможності і якості.
7. Здійснює контроль за своєчасним усуненням недоліків, вказаних в рекламациях, що поступають від споживачів, і претензіях, мотивацією певного відношення споживачів до продукції підприємства.
8. Організовує розробку стратегії проведення рекламних заходів в засобах масової інформації за допомогою зовнішньої, світлової, електронної, поштової реклами, реклами на транспорті, участь в галузевих виставках, ярмарках, виставках-продажах для інформування потенційних показників і розширення ринків збуту.
9. Готує пропозиції по формуванню фірмового стилю підприємства і фірмового оформлення рекламної продукції.
10. Здійснює методичне керівництво дилерською службою і її забезпечення всією необхідною технічною і рекламною документацією. Бере участь спільно з іншими відділами в розробці пропозицій і рекомендацій по зміні технічних, економічних і інших характеристик продукції з метою поліпшення її споживчих якостей і стимулювання збуту.
11. Керує працівниками відділу.

III. Права

Начальник відділу інновацій має право:

1. Виконувати доручення і завдання по питанням, що входять в функціональні обов'язки.
2. Контролювати виконання планових завдань і роботу, а так само своєчасне виконання окремих доручень і завдань підлеглих йому працівників.
3. Запрошувати і отримувати необхідні матеріали і документи що відносяться до питань діяльності відділу інновацій.
4. Вступати у взаємини з підрозділами сторонніх установ і організацій для вирішення оперативних питань виробничої діяльності, що входить в компетенцію начальника відділу інновацій.
5. Представляти інтереси підприємства в сторонніх організаціях по питаннях що відносяться до виробничої діяльності відділу інновацій.

IV. Відповідальність

Начальник відділу інновацій відповідає за:

1. Результати і ефективність виробничої діяльності відділу інновацій, забезпечення виконання покладених на відділ функцій.
2. Забезпечення виконання своїх функціональних обов'язків, а так само роботу підлеглих йому працівників по питаннях виробничої діяльності.
3. Недостовірну інформацію про стан виконання планів робіт відділу.
4. Невиконання наказів, розпоряджень і доручень директора підприємства.
5. Неприйняття заходів по припиненню виявлених порушень правил техніки безпеки, протипожежним і іншим правилам тих, що створюють загрозу діяльності підприємства, його працівникам.
6. Не забезпечення дотримання трудової і виконавської дисципліни працівниками що знаходяться в підпорядкуванні начальника відділу інновацій.

УЗГОДЖЕНО

Керівник
структурного підрозділу: _____
(підпис) _____ (ПІБ) "____" _____ р.

Начальник
юридичного відділу: _____
(підпис) _____ (ПІБ) "____" _____ р.

З інструкцією ознайомлений: _____
(підпис) _____ (ПІБ) "____" _____ р.

Додаток Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

(рік, місяць, число) Підприємство

Приватне акціонерне товариство "Київський картонно-паперовий комбінат"

ЄДРПОУ Територія КИЇВСЬКА

КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство

Середня кількість працівників 1 1 912

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата

КОДИ		
2019	01	01
05509659		
3211600000		
230		
17.12		

за КОПФГ Вид економічної діяльності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2018 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	16 925	20 936
первісна вартість	1001	36 230	46 928
накопичена амортизація	1002	19 305	25 992
Незавершені капітальні інвестиції	1005	191 720	259 686
Основні засоби	1010	1 415 730	2 014 656
первісна вартість	1011	2 616 616	3 366 286
знос	1012	1 200 886	1 351 630
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	35 465	62 134
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	23 284	33 055
Відстрочені податкові активи	1045	26 672	17 402
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 709 796	2 407 869
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	730 728	853 289
Виробничі запаси	1101	439 076	504 263
Незавершене виробництво	1102	160 800	208 487
Готова продукція	1103	120 759	132 259
Товари	1104	10 093	8 280
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	632 416	766 171
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	129 209	147 900
з бюджетом	1135	-	1 858
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	1	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	29 785	89 153
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	25 620	105 474

Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	43 428	78 748
Готівка	1166	199	703
Рахунки в банках	1167	43 229	78 045
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	25 089	31 843
Усього за розділом II	1195	1 616 276	2 074 436
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	58	36 095
Баланс	1300	3 326 130	4 518 400

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 000	10 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	40 745	40 745
Додатковий капітал	1410	107 997	115 945
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	2 500	2 500
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 155 792	1 607 657
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 317 034	1 776 847
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	117 309	350 216
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4 691	48 173
Довгострокові забезпечення	1520	24 452	21 619
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	24 452	21 619
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	146 452	420 008
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	594 330	696 131
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	118 233	128 987
товари, роботи, послуги	1615	239 136	302 647
розрахунками з бюджетом	1620	29 686	43 708
у тому числі з податку на прибуток	1621	8 611	37 766
розрахунками зі страхування	1625	62	2 346
розрахунками з оплати праці	1630	14 224	16 651
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	44 899	58 339
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	34 559	34 559
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	720 306	896 601
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	40 741	60 220

Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	26 468	81 356
Усього за розділом III	1695	1 862 644	2 321 545
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	3 326 130	4 518 400

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство **Приватне акціонерне товариство "Київський картоно-паперовий комбінат"**
Територія **КИЇВСЬКА**
Організаційно-правова форма господарювання **Акціонерне товариство**
Вид економічної діяльності **Виробництво паперу та картону**
Середня кількість працівників **2 027**
Адреса, телефон **08700, Київська обл., місто Обухів, вул. КНІВСЬКА, будинок 130**
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку "✓" у відповідній колонці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

КОДИ	КОДИ
за ЄДРР	3211600000
за КОПФГ	230
за КВЕД	17.12

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2020** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	21 964	20 641
первісна вартість	1001	54 663	59 471
накопичена амортизація	1002	32 699	38 830
Незавершені капітальні інвестиції	1005	45 430	202 163
Основні засоби	1010	2 553 734	2 555 818
первісна вартість	1011	4 112 776	4 346 603
знос	1012	1 559 042	1 790 785
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	64 931	84 904
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	22 665	23 286
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 708 724	2 886 812
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	740 574	765 350
Виробничі запаси	1101	422 627	519 070
Незавершене виробництво	1102	214 091	143 880
Готова продукція	1103	94 519	102 017
Товари	1104	9 337	383
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	665 917	708 355
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	89 093	104 046
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	159 294	171 201
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	98 902	88 188
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	50 848	36 569
Готівка	1166	562	582
Рахунки в банках	1167	50 286	35 987
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частина перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	13 420	30 100
Усього за розділом II	1195	1 818 048	1 903 809
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	36 103	-
Баланс	1300	4 562 875	4 790 621

Пасиви	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 000	10 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	40 745	40 745
Додатковий капітал	1410	115 945	115 945
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	2 500	2 500
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 124 600	2 489 628
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	2 293 790	2 658 818
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	11 054	87 926
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	389 473	349 563
Інші довгострокові зобов'язання	1515	47 189	52 210
Довгострокові забезпечення	1520	26 903	39 907
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	26 903	39 907
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	474 619	529 606
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	631 181	423 698
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	130 536	162 677
товари, роботи, послуги	1615	197 428	268 417
розрахунками з бюджетом	1620	54 720	35 230
у тому числі з податку на прибуток	1621	15 465	-
розрахунками зі страхування	1625	103	4 396
розрахунками з оплати праці	1630	18 491	23 880
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	23 779	22 791
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	34 559	28 539
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	609 463	527 351
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	66 316	83 375
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	27 890	21 843
Усього за розділом III	1695	1 794 466	1 602 197
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Усього за розділом IV	1800	-	-
Баланс	1900	4 562 875	4 790 621

Керівник

Головний бухгалтер

Звітність складена у порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ЕП КОЛОДІЙ
НІНА
АНТОНІВНА
ЕП ШЕВЧЕНКО
НІНА
МИХАЙЛІВНА

Колодій Ніна Антонівна

Шевченко Ніна Михайлівна



Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2018 р.

Форма N2 Код за
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 724 726	4 887 240
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 476 832)	(3 746 814)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	1 247 894	1 140 426
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	188 433	69 010
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(331 618)	(255 032)
Витрати на збут	2150	(418 455)	(334 485)
Інші операційні витрати	2180	(99 485)	(120 276)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	586 769	499 643
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	27 798	26 676
Інші фінансові доходи	2220	8 585	6 266
Інші доходи	2240	21 456	1 295
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(89 745)	(104 433)

Втрати від участі в капіталі	2255	(1 129)	(35)
Інші витрати	2270	(7 919)	(8 494)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	545 815	420 918
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(93 950)	(72 219)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	451 865	348 699
збиток	2355	(-)	(-)

I. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	7 948	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	7 948	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	7 948	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	459 813	348 699

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 243 980	2 760 093
Витрати на оплату праці	2505	462 970	353 077
Відрахування на соціальні заходи	2510	79 393	90 608
Амортизація	2515	169 756	153 062
Інші операційні витрати	2520	1 369 444	1 083 992
Разом	2550	5 325 543	4 440 832

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	40000000	40000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	40000000	40000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	11,29663	8,71748

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	11,29663	8,71748
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Підприємство **Приватне акціонерне товариство "Київський картонно-паперовий комбінат"** Дата (рік, місяць, число) **2021 01 01**

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за ЄДРПОУ **05509659**

за **Рік 2020** р. **ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 751 193	5 664 789
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 025 418)	(4 171 393)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	1 725 775	1 493 396
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	66 889	136 909
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(456 180)	(365 885)
Витрати на збут	2150	(534 484)	(475 919)
Інші операційні витрати	2180	(117 692)	(252 118)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	684 308	536 383
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	19 973	12 195
Інші фінансові доходи	2220	10 355	8 706
Інші доходи	2240	50 701	173 396
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(315 336)	(84 184)
Втрати від участі в капіталі	2255	(270)	(9 399)
Інші витрати	2270	(7 831)	(7 296)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	441 900	629 801
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(76 872)	(113 193)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	365 028	516 608
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	365 028	516 608

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 727 887	2 922 363
Витрати на оплату праці	2505	701 754	527 870
Відрахування на соціальні заходи	2510	115 016	94 395
Амортизація	2515	256 868	224 866
Інші операційні витрати	2520	1 237 190	1 402 931
Разом	2550	5 038 715	5 172 425

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	40000000	40000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	40000000	40000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	9,12570	12,91520
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	9,12570	12,91520
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

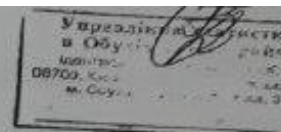
НІНА
АНТОНІВНА
БІЛ ШЕВЧЕНКО
Ніна
Михайлівна

Колодій Ніна Антонівна

Шевченко Ніна Михайлівна

Код ЄДРПОУ 05509659

Державне статистичне спостереження



Конфіденційність статистичної інформації забезпечується
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою
відповідальність, яка встановлена статтею 186² Кодексу України про адміністративні правопорушення

ЗВІТ ПРО ВИРОБНИЦТВО ТА РЕАЛІЗАЦІЮ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

за 2018 рік

Подають:	Терміни подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб, які займаються видами діяльності органу державної статистики за місцезнаходженням (місцем здійснення виробничої діяльності)	не пізніше 28 лютого

Форма № ІП-НПП (річна)

ЗАТВЕРДЖЕНО Наказ
Держстату від 06.07.2018
№131

Респондент:

Найменування: ПрАТ "Київський картонно-паперовий комбінат"

Місцезнаходження (юридична адреса) 08700, Київська обл., м. Обухів, вул. Київська, буд.130

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):

08700, Київська обл., м. Обухів, вул. Київська, буд.130

Назва виду продукції (за Номенклатурою продукції промисловості (ННП))	Одиниця виміру за ННП	Код продукції за ННП	Кількість виробленої продукції за звітний рік (валовий випуск)	Кількість виробленої продукції із скровини замовника за звітний рік	Вартість промислових послуг за звітний рік, тис. грн	Кількість реалізованої продукції, виробленої з власної скровини у звітному році	Вартість реалізованої продукції, виробленої з власної скровини, у звітному році, тис. грн	Обсяг виробленої продукції за попередній рік (валовий випуск)
A	B	C	D	E	F	G	H	I
Папір для виготовлення гігієнічних або косметичних серветок, рушників, пелюшок, скатертин	тн	17.12.20	80479			9009	285914,2	75656
Папір побутового та санітарно - гігієнічного призначення інший	тн	17.12.20.90	80479			9009	285914,2	75656
Папір "тест-лайнс" (картон регенерований для плоских шарів картону гофрованого)	тн	17.12.35	127297			3911	60776,1	114432
Папір "тест-лайнс" (картон регенерований для плоских шарів картону гофрованого), щільністю 150г/м2 і менше, в рулонах чи аркушах	тн	17.12.35.20	97666			3506	53900,2	91756
Папір "тест-лайнс" (картон регенерований для плоских шарів картону гофрованого), щільністю більше 150г/м2, в рулонах чи аркушах	тн	17.12.35.40	29631			405	6875,9	22676
Папір обгортковий сульфідний, у рулонах чи аркушах	тн	17.12.42	29173			15428	226410,4	29188
у рулонах чи аркушах (крім паперу для писання, друкування чи іншого графічного призначення)	тн	17.12.42.40	29173			15428	226410,4	29188
Картон із сірим зворотом, крейдований каоліном або іншими неорганічними речовинами	тн	17.12.78	49547			47967	818654,4	56319
Папір та картон крейдовані багатшарові інші	тн	17.12.78.50	49547			47967	818654,4	56319
Картон інший, крейдований каоліном або іншими неорганічними речовинами	тн	17.12.79	5041			5379	115792,9	4562
іншими неорганічними речовинами, у рулонах чи аркушах (крім багатшарових та тих, які використовуються для писання, друкування чи)	тн	17.12.79.55	5041			5379	115792,9	4562
Папір та картон гофровані	тн	17.21.11.00	19847			19817	342163,2	19191
Папір та картон гофровані	тис. м2	17.21.11.00.A	49409			44199	342163,2	49598
Коробки, ящики з гофрованих картону та паперу	тн	17.21.13.00	99065			97211	2121432,7	89253
Коробки, ящики з гофрованих картону та паперу	тис. м2	17.21.13.00.A	239398			216567	2121432,7	221481
Коробки, ящики з негофрованих картону та паперу	тн	17.21.14.00	0					0
Папір туалетний	тн	17.22.11.20	62288			62350	1359100,1	62673
Папір туалетний	тис. рул.	17.22.11.20.A	431700			432131	1359100,1	410105

Назва виду продукції (за Номенклатурою продукції промисловості (НПП))	Одиниця виміру за НПП	Код продукції за НПП	Кількість виробленої продукції за звітний рік (валовий випуск)	Кількість виробленої продукції із сировини замовника за звітний рік	Вартість промислових послуг за звітний рік, тис.грн	Кількість реалізованої продукції, виробленої продукції з власної сировини у звітному році	Вартість реалізованої продукції, виробленої з власної сировини, у звітному році, тис.грн	Обсяг виробленої продукції за попередній рік (валовий випуск)
А	Б	В	1	2	3	4	5	6
Серветки для столу з паперу	тн	17.22.11.80	1571			1579	78968,2	1277
Серветки для столу з паперу	тис.пач.	17.22.11.80.А	16691			16771	78968,2	13191
Рушники для рук з паперу	тн.	17.22.11.60	4886			4907	275291,4	4296
Етикетки з паперу та картону	тн.	17.29.11	13					15
Етикетки та ярлики з паперу та картону	тн.	17.29.11.40	13					15
Етикетки та ярлики з паперу та картону	тис.арк.	17.29.11.40.А	1327					1137
Інша вироби з паперу та картону	тн.	17.29.19.85	579			112	4637,8	733
Електроенергія	млн.кВт*год	35.11.10	154					166
Електроенергія, вироблена теплоцетралями (ТЕЦ-блокстанціями), що працюють на паливі	млн.кВт*год	35.11.10.00.12	154					166
Пара та вода гаряча (теплоенергія, вироблена і відпущена)	тис.Гкал	35.30.11	389					388
Теплоенергія вироблена і відпущена котельними	тис.Гкал	35.30.11.00.12	25					22
Теплоенергія вироблена і відпущена електростанціями	тис.Гкал	35.30.11.00.20	364					366

Примітки до річної фінансової звітності звітності
за 2018 рік (форма №5)
Нематеріальні активи

Групи нематеріальних активів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Переоцінка (дооцінка +, уцінка -)		Вибуло за рік		Нараховано амортизації за рік	Втрати від зменшення корисності за рік	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року	
		первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація		первісної (переоціненої) вартості	накопиченої амортизації	первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація			первісної (переоціненої) вартості	накопиченої амортизації	первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Права користування природними ресурсами	010	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Права користування майном	020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Права на комерційні позначення	030	734	416	-	-	-	-	-	102	-	-	-	734	518
Права на об'єкти промислової власності	040	32374	16677	10693	-	-	-	-	6281	-	-	-	43067	22958
Авторське право та суміжні з ним права	050	3122	2212	5	-	-	-	-	304	-	-	-	3127	2516
	060	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші нематеріальні активи	070	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	080	36230	19305	10698	-	-	-	-	6687	-	-	-	46928	25992
Гудвіл	090	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Із рядка 080 графа 14	вартість нематеріальних активів, щодо яких існує обмеження права власності	(081)	-
	вартість оформлених у заставу нематеріальних активів	(082)	-
	вартість створених підприємством нематеріальних активів	(083)	-
Із рядка 080 графа 5	вартість нематеріальних активів, отриманих за рахунок цільових асигнувань	(084)	-
Із рядка 080 графа 15	накопичена амортизація нематеріальних активів, щодо яких існує обмеження права власності	(085)	-

Основні засоби

Групи основних засобів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Переоцінка (дооцінка +, уцінка -)		Вибуло за рік		Нараховано амортизації за рік	Втрати від зменшення корисності	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року		у тому числі			
		первісна (переоцінена) вартість	знос		первісної (переоціненої) вартості	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос			первісної (переоціненої) вартості	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос	одержані за фінансовою орендою	знос	передані в оперативну оренду	знос
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Земельні ділянки	100	231	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	231	-	-	-	-	-
Інвестиційна нерухомість	105	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Капітальні витрати на поліпшення земель	110	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Будинки, споруди та передавальні пристрої	120	316899	119013	171629	-	-	94	41	10901	-	-	-	488434	129873	-	-	42992	8710
Машини та обладнання	130	2187927	1034656	551923	-	-	9903	9834	135596	-	-	-	2729947	1160418	194809	90419	74936	43337
Транспортні засоби	140	83464	32041	24366	-	-	1572	1572	10668	-	-	-	106258	41137	36397	9800	92301	36929
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	150	28095	15176	14201	-	-	880	879	5905	-	-	-	41416	20202	-	-	5959	3728
Тварини	160	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Багаторічні насадження	170	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші основні засоби	180	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Бібліотечні фонди	190	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Малоцінні необоротні матеріальні активи	200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Тимчасові (нетитульні) споруди	210	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Природні ресурси	220	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інвентарна тара	230	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Предмети прокату	240	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні матеріальні активи	250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	260	2616616	1200886	762119	-	-	12449	12326	163070	-	-	-	3366286	1351630	231206	100219	216188	92704

Капітальні інвестиції

Найменування показника	Код рядка	За рік	На кінець року
1	2	3	4
Капітальне будівництво	280	301541	18633
Придбання (виготовлення) основних засобів	290	121057	130978
Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	300	-	-
Придбання (створення) нематеріальних активів	310	10281	67
Придбання (виращування) довгострокових біологічних активів	320	-	-
Інші	330	-	110008
Разом	340	432879	259686

Грошові кошти

Найменування показника	Код рядка	На кінець року
1	2	3
Готівка	640	703
Поточний рахунок у банку	650	68257
Інші рахунки в банку (акредитиви, чекові книжки)	660	9788
Грошові кошти в дорозі	670	-
Еквіваленти грошових коштів	680	-
Разом	690	78748

Доходи і витрати

Найменування показника	Код рядка	Доходи	Витрати
1	2	3	4
А. Інші операційні доходи і витрати			
Операційна оренда активів	440	26169	25134
Операційна курсова різниця	450	91105	-
Реалізація інших оборотних активів	460	51763	51124
Штрафи, пені, неустойки	470	39	444
Утримання об'єктів житлово-комунального і соціально-культурного призначення	480	152	1877
Інші операційні доходи і витрати	490	19205	20906
у тому числі: відрахування до резерву сумнівних боргів	491	X	341
непродуктивні витрати і втрати	492	X	-
Б. Доходи і витрати від участі в капіталі за інвестиціями в:			
асоційовані підприємства	500	-	-
дочірні підприємства	510	27798	1129
спільну діяльність	520	-	-
В. Інші фінансові доходи і витрати			
Дивіденди	530	-	x
Проценти	540	x	-
Фінансова оренда активів	550	-	1475
Інші фінансові доходи і витрати	560	8585	88270
Г. Інші доходи і витрати			
Реалізація фінансових інвестицій	570	-	-
Доходи від об'єднання підприємств	580	-	-
Результат оцінки корисності	590	-	-
Неопераційна курсова різниця	600	15954	-
Безоплатно одержані активи	610	1191	x
Списання необоротних активів	620	x	1083
Інші доходи і витрати	630	4311	6836

Запаси

Найменування показника	Код рядка	Балансова вар- тість на кінець року	Переоцінка за рік	
			збільшення чистої вартості реалізації *	уцінка
1	2	3	4	5
Сировина і матеріали	800	318390	-	-
Купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби	810	-	-	-
Паливо	820	4165	-	-
Тара і тарні матеріали	830	-	-	-
Будівельні матеріали	840	-	-	-
Запасні частини	850	133122	-	-
Матеріали сільськогосподарського призначення	860	-	-	-
Поточні біологічні активи	870	-	-	-
Малоцінні та швидкозношувані предмети	880	48586	-	-
Незавершене виробництво	890	208487	-	-
Готова продукція	900	132259	-	-
Товари	910	8280	-	-
Разом	920	853289	-	-

IX. Податок на прибуток

Найменування показника	Код рядка	Сума
1	2	3
Поточний податок на прибуток	1210	84680
Відстрочені податкові активи: на початок звітного року	1220	26672
на кінець звітного року	1225	17402
Відстрочені податкові зобов'язання: на початок звітного року	1230	-
на кінець звітного року	1235	-
Включено до Звіту про фінансові результати - усього	1240	93950
у тому числі:		
поточний податок на прибуток	1241	84680
зменшення (збільшення) відстрочених податкових активів	1242	9270
збільшення (зменшення) відстрочених податкових зобов'язань	1243	-
Відображено у складі власного капіталу - усього	1250	-
у тому числі:		
поточний податок на прибуток	1251	-
зменшення (збільшення) відстрочених податкових активів	1252	-
збільшення (зменшення) відстрочених податкових зобов'язань	1253	-

X. Використання амортизаційних відрахувань

Найменування показника	Код рядка	Сума
1	2	3
Нараховано за звітний рік	1300	169757
Використано за рік - усього	1310	169757
в тому числі на:		
будівництво об'єктів	1311	38419
придбання (виготовлення) та поліпшення основних засобів	1312	121057
з них машини та обладнання	1313	121057
придбання (створення) нематеріальних активів	1314	10281
погашення отриманих на капітальні інвестиції позик	1315	-
	1316	-
	1317	-

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства фінансів України

29.11.2000 N 302 (у редакції наказу Міністерства фінансів України
від 28.10.2003 N 602)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРНОУ

за КОАТУУ

за СПОДУ

за КОПФГ

за КВЕД

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Код	2020	12	31
05509659			
3211600000			
230			
17.12			

Підприємство Приватне акціонерне товариство "Київський картоно-паперовий комбінат"

Територія КИЇВСЬКА

Орган державного управління

Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство

Вид економічної діяльності Виробництво паперу та картону

Одиниця виміру: тис.грн.

ПРИМІТКИ ДО РІЧНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

за 2020 рік

Форма №5

Код за ДКУД

1801008

I. Нематеріальні активи

Групи нематеріальних активів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Переоцінка (дооцінка +, уцінка -)		Вибуло за рік		Нараховано амортизації за рік	Втрати від зменшення корисності за рік	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року	
		первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація		первісної (переоціненої) вартості	накопиченої амортизації	первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація			первісної (переоціненої) вартості	накопиченої амортизації	первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Права користування природними ресурсами	010	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Права користування майном	020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Права на комерційні позначення	030	734	621	-	-	-	-	-	62	-	-	-	734	683
Права на об'єкти промислової власності	040	50798	29257	4808	-	-	-	-	5761	-	-	-	55606	35018
Авторське право та суміжні з ним права	050	3131	2821	-	-	-	-	-	308	-	-	-	3131	3129
	060	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші нематеріальні активи	070	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	080	54663	32699	4808	-	-	-	-	6131	-	-	-	59471	38830
Гудвіл	090	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Із рядка 080 графа 14 вартість нематеріальних активів, щодо яких існує обмеження права власності

(081)

-

вартість оформлених у заставу нематеріальних активів

(082)

-

вартість створених підприємством нематеріальних активів

(083)

-

Із рядка 080 графа 5 вартість нематеріальних активів, отриманих за рахунок цільових асигнувань

(084)

-

Із рядка 080 графа 15 накопичена амортизація нематеріальних активів, щодо яких існує обмеження права власності

(085)

-

II. Основні засоби

Групи основних засобів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Переоцінка (дооцінка +, уцінка -)		Вибуло за рік		Нараховано амортизації за рік	Втрати від зменшення корисності	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року		у тому числі			
		первісна (переоцінена) вартість	знос		первісної (переоціненої) вартості	зносу	первісна (переоцінена) вартість	знос			первісної (переоціненої) вартості	зносу	первісна (переоцінена) вартість	знос	одержані за фінансовою орендою	знос	передані в оперативну оренду	знос
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Земельні ділянки	100	231	-	36094	-	-	-	-	-	-	-	-	36325	-	-	-	-	-
Інвестиційна нерухомість	105	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Капітальні витрати на поліпшення земель	110	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Будинки, споруди та передавальні пристрої	120	582309	144473	21762	-	-	25399	4501	16483	-	-	-	578672	156455	-	-	31843	8194
Машини та обладнання	130	3355955	1334976	198303	-	-	11148	11147	210112	-	-	-	3543110	1533941	-	-	107848	61280
Транспортні засоби	140	118704	52374	3167	-	-	876	819	14143	-	-	-	120995	65698	-	-	95424	54176
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	150	48370	26448	8501	-	-	1730	1727	9228	-	-	-	55141	33949	-	-	6987	4866
Тварини	160	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Багаторічні насадження	170	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші основні засоби	180	-	-	7021	-	-	-	-	-	-	-	-	7021	-	-	-	-	-
Бібліотечні фонди	190	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Малоцінні необоротні матеріальні активи	200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Тимчасові (нетитульні) споруди	210	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Природні ресурси	220	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інвентарна тара	230	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Предмети прокату	240	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні матеріальні активи	250	7207	771	-	-	-	1868	800	771	-	-	-	5339	742	-	-	-	-
Разом	260	4112776	1559042	274848	-	-	41021	18994	250737	-	-	-	4346603	1790785	-	-	242102	128516

Із рядка 260 графа 14 вартість основних засобів, щодо яких існують передбачені чинним законодавством обмеження права власності
вартість оформлених у заставу основних засобів
залишкова вартість основних засобів, що тимчасово не використовуються (консервація, реконструкція тощо)
первісна (переоцінена) вартість повністю амортизованих основних засобів
основні засоби орендованих цілісних майнових комплексів
Із рядка 260 графа 8 вартість основних засобів, призначених для продажу
залишкова вартість основних засобів, утрачених унаслідок надзвичайних подій
Із рядка 260 графа 5 вартість основних засобів, придбаних за рахунок цільового фінансування
Вартість основних засобів, що взяті в операційну оренду
Із рядка 260 графа 15 знос основних засобів, щодо яких існують обмеження права власності
Із рядка 105 графа 14 вартість інвестиційної нерухомості, оціненої за справедливою вартістю

(261) -
(262) 1972387
(263) -
(264) 540759
(2641) -
(265) -
(2651) -
(266) -
(267) -
(268) -
(269) -

III. Капітальні інвестиції

Найменування показника	Код рядка	За рік	На кінець року
1	2	3	4
Капітальне будівництво	280	311450	85159
Придбання (виготовлення) основних засобів	290	185533	4109
Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	300	-	-
Придбання (створення) нематеріальних активів	310	5971	486
Придбання (виращування) довгострокових біологічних активів	320	-	-
Інші	330	112409	112409
Разом	340	615363	202163

Із рядка 340 графа 3 капітальні інвестиції в інвестиційну нерухомість
фінансові витрати, включені до капітальних інвестицій

(341) -
(342) 7621

IV. Фінансові інвестиції

Найменування показника	Код рядка	За рік	На кінець року	
			довгострокові	поточні
1	2	3	4	5
А. Фінансові інвестиції за методом участі в капіталі в:				
асоційовані підприємства	350	-	-	-
дочірні підприємства	360	-	84904	-
спільну діяльність	370	-	-	-
Б. Інші Фінансові інвестиції в:				
частки і паї у статутному капіталі інших підприємств	380	-	-	-
акції	390	-	-	-
облігації	400	-	-	-
інші	410	-	-	-
Разом (розд.А + розд.Б)	420	-	84904	-

3 рядка 1035 гр. 4 Балансу (Звіту про фінансовий стан)

Інші довгострокові фінансові інвестиції відображені:

за собівартістю (421) -
за справедливою вартістю (422) -
за амортизованою собівартістю (423) -

3 рядка 1160 гр. 4 Балансу (Звіту про фінансовий стан)

Поточні фінансові інвестиції відображені:

за собівартістю (424) -
за справедливою вартістю (425) -
за амортизованою собівартістю (426) -

V. Доходи і витрати

Найменування показника	Код рядка	Доходи	Витрати
1	2	3	4
А. Інші операційні доходи і витрати			
Операційна оренда активів	440	34980	33094
Операційна курсова різниця	450	-	40995
Реалізація інших оборотних активів	460	15167	14825
Штрафи, пені, неустойки	470	325	1336
Утримання об'єктів житлово-комунального і соціально-культурного призначення	480	176	6447
Інші операційні доходи і витрати	490	16241	20995
у тому числі: відрахування до резерву сумнівних боргів	491	X	-2935
непродуктивні витрати і втрати	492	X	-
Б. Доходи і витрати від участі в капіталі за інвестиціями в:			
асоційовані підприємства	500	-	-
дочірні підприємства	510	19973	270
спільну діяльність	520	-	-
В. Інші фінансові доходи і витрати			
Дивіденди	530	-	x
Проценти	540	x	34858
Фінансова оренда активів	550	-	1084
Інші фінансові доходи і витрати	560	10355	279394
Г. Інші доходи і витрати			
Реалізація фінансових інвестицій	570	-	-
Доходи від об'єднання підприємств	580	-	-
Результат оцінки корисності	590	-	-
Неопераційна курсова різниця	600	-	965
Безоплатно одержані активи	610	1363	x
Списання необоротних активів	620	x	19
Інші доходи і витрати	630	49338	6847

Товарообмінні (бартерні) операції з продукцією (товарами, роботами, послугами)

(631) - _____

Частка доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за товарообмінними (бартерними) контрактами з пов'язаними сторонами

(632) - _____ %

Із рядків 540-560 гр. 4 фінансові витрати, уключені до собівартості активів

(633) - _____

VI. Грошові кошти

Найменування показника	Код рядка	На кінець року
1	2	3
Готівка	640	582
Поточний рахунок у банку	650	35987
Інші рахунки в банку (акредитиви, чекові книжки)	660	-
Грошові кошти в дорозі	670	-
Еквіваленти грошових коштів	680	-
Разом	690	36569

З рядка 1090 гр. 4 Балансу (Звіту про фінансовий стан) Грошові кошти, використання яких обмежено (691) - _____

VII. Забезпечення і резерви

Види забезпечень і резервів	Код рядка	Залишок на початок року	Збільшення за звіт. рік		Використано у звітному році	Сторновано невикорис- тану суму у звітному році	Сума очікува- ного відшкоду- вання витрат іншою стороною, що врахована при оцінці за- безпечення	Залишок на кінець року
			нараховано (створено)	додаткові відрахуван- ня				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Забезпечення на виплату відпусток працівникам	710	55296	83904	-	71109	-	-	68091
Забезпечення наступних витрат на додаткове пенсійне забезпечення	720	34027	19222	-	2976	-	-	50273
Забезпечення наступних витрат на виконання гарантійних зобов'язань	730	-	-	-	-	-	-	-
Забезпечення наступних витрат на реструктуризацію	740	-	-	-	-	-	-	-
Забезпечення наступних витрат на виконання зобов'язань щодо обтяжливих контрактів	750	-	-	-	-	-	-	-
Забезпечення виплат аудиту	760	790	830	-	790	-	-	830
Забезпечення виплат ювілейних винагород	770	3107	1254	-	273	-	-	4088
Резерв сумнівних боргів	775	159541	-2935	-	3379	-	-	153227
Разом	780	252761	102275	-	78527	-	-	276509

VIII.Запаси

Найменування показника	Код рядка	Балансова вартість на кінець року	Переоцінка за рік	
			збільшення чистої вартості реалізації *	уцінка
1	2	3	4	5
Сировина і матеріали	800	335507	-	-
Купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби	810	-	-	-
Паливо	820	4387	-	-
Тара і тарні матеріали	830	-	-	-
Будівельні матеріали	840	-	-	-
Запасні частини	850	133072	-	-
Матеріали сільськогосподарського призначення	860	-	-	-
Поточні біологічні активи	870	-	-	-
Малоцінні та швидкозношувані предмети	880	46104	-	-
Незавершене виробництво	890	143880	-	-
Готова продукція	900	102017	-	-
Товари	910	383	-	-
Разом	920	765350	-	-

Із рядка 920 графа 3 Балансова вартість запасів:

відображених за чистою вартістю реалізації

(921) - _____

переданих у переробку

(922) - _____

оформлених в заставу

(923) - _____

переданих на комісію

(924) - _____

Активи на відповідальному зберіганні (позабалансовий рахунок 02)

(925) - _____

З рядка 1200 гр. 4 Балансу (Звіту про фінансовий стан) запаси, призначені для продажу

(926) - _____

* визначається за п. 28 Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 "Запаси".

IX. Дебіторська заборгованість

Найменування показника	Код рядка	Всього на кінець року	у т.ч. за строками непогашення		
			до 12 місяців	від 12 до 18 місяців	від 18 до 36 місяців
1	2	3	4	5	6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	940	708355	602355	106000	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	950	88188	88188	-	-

Списано у звітному році безнадійної дебіторської заборгованості

(951) 3379

Із рядків 940 і 950 графа 3 заборгованість з пов'язаними сторонами

(952) -

X. Нестачі і втрати від псування цінностей

Найменування показника	Код рядка	Сума
1	2	3
Виявлено (списано) за рік нестач і втрат	960	8
Визнано заборгованістю винних осіб у звітному році	970	-
Сума нестач і втрат, остаточне рішення щодо винуватців, за якими на кінець року не прийнято (позабалансовий рахунок 072)	980	-

XI. Будівельні контракти

Найменування показника	Код рядка	Сума
1	2	3
Дохід за будівельними контрактами за звітний рік	1110	-
Заборгованість на кінець звітного року:		
валова замовників	1120	-
валова замовникам	1130	-
з авансів отриманих	1140	-
Сума затриманих коштів на кінець року	1150	-
Вартість виконаних субпідрядниками робіт за незавершеними будівельними контрактами	1160	-

XII. Податок на прибуток

Найменування показника	Код рядка	Сума
1	2	3
Поточний податок на прибуток	1210	-
Відстрочені податкові активи: на початок звітного року	1220	-
на кінець звітного року	1225	-
Відстрочені податкові зобов'язання: на початок звітного року	1230	11054
на кінець звітного року	1235	87926
Включено до Звіту про фінансові результати - усього	1240	76872
у тому числі:		
поточний податок на прибуток	1241	-
зменшення (збільшення) відстрочених податкових активів	1242	-
збільшення (зменшення) відстрочених податкових зобов'язань	1243	76872
Відображено у складі власного капіталу - усього	1250	-
у тому числі:		
поточний податок на прибуток	1251	-
зменшення (збільшення) відстрочених податкових активів	1252	-
збільшення (зменшення) відстрочених податкових зобов'язань	1253	-

XIII. Використання амортизаційних відрахувань

Найменування показника	Код рядка	Сума
1	2	3
Нараховано за звітний рік	1300	256868
Використано за рік - усього	1310	256868
в тому числі на:		
будівництво об'єктів	1311	256868
придбання (виготовлення) та поліпшення основних засобів	1312	-
з них машини та обладнання	1313	-
придбання (створення) нематеріальних активів	1314	-
погашення отриманих на капітальні інвестиції позик	1315	-
	1316	-
	1317	-

XIV. Біологічні активи

Групи біологічних активів	Код рядка	Обліковуються за первісною вартістю										Обліковуються за справедливою вартістю				
		залишок на початок року		надійшло за рік	вибуло за рік		нараховано амортизації за рік	втрати від зменшення корисності	вигоди від відновлення корисності	залишок на кінець року		залишок на початок року	надійшло за рік	зміни вартості за рік	вибуло за рік	залишок на кінець року
		первісна вартість	накопичена амортизація		первісна вартість	накопичена амортизація				первісна вартість	накопичена амортизація					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Довгострокові біологічні активи – усього в тому числі:	1410	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
робоча худоба	1411	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
продуктивна худоба	1412	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
багаторічні насадження	1413	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1414	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
інші довгострокові біологічні активи	1415	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні біологічні активи – усього в тому числі:	1420	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-
тварини на вирощуванні та відгодівлі	1421	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-
біологічні активи в стані біологічних перетворень (крім тварин на вирощуванні та відгодівлі)	1422	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-
	1423	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-
інші поточні біологічні активи	1424	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-
Разом	1430	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Із рядка 1430 графа 5 і графа 14 вартість біологічних активів, придбаних за рахунок цільового фінансування

(1431) - _____

Із рядка 1430 графа 6 і графа 16 залишкова вартість довгострокових біологічних активів, первісна вартість поточних біологічних активів і справедлива вартість біологічних активів, утрачених унаслідок надзвичайних подій

(1432) - _____

Із рядка 1430 графа 11 і графа 17 балансова вартість біологічних активів, щодо яких існують передбачені законодавством обмеження права власності

(1433) - _____

XV. Фінансові результати від первісного визнання та реалізації сільськогосподарської продукції та додаткових біологічних активів

Найменування показника	Код рядка	Вартість первісного визнання	Витрати, пов'язані з біологічними перетвореннями	Результат від первісного визнання		Уцінка	Виручка від реалізації	Собівартість реалізації	Фінансовий результат (прибуток +, збиток -) від	
				дохід	витрати				реалізації	первісного визнання та реалізації
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Продукція та додаткові біологічні активи рослинництва - усього	1500	-	-	-	(-)	-	-	-	-	-
у тому числі:										
зернові і зернобобові	1510	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
з них:										
пшениця	1511	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
соя	1512	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
соняшник	1513	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
ріпак	1514	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
цукрові буряки (фабричні)	1515	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
картопля	1516	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
плоди (зерняткові, кісточкові)	1517	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
інша продукція рослинництва	1518	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
додаткові біологічні активи рослинництва	1519	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
Продукція та додаткові біологічні активи тваринництва - усього	1520	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
у тому числі:										
приріст живої маси – усього	1530	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
з нього:										
великої рогатої худоби	1531	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
свиней	1532	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
молоко	1533	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
вовна	1534	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
яйця	1535	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
інша продукція тваринництва	1536	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
додаткові біологічні активи тваринництва	1537	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
продукція рибництва	1538	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
	1539	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
Сільськогосподарська продукція та додаткові біологічні активи - разом	1540	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

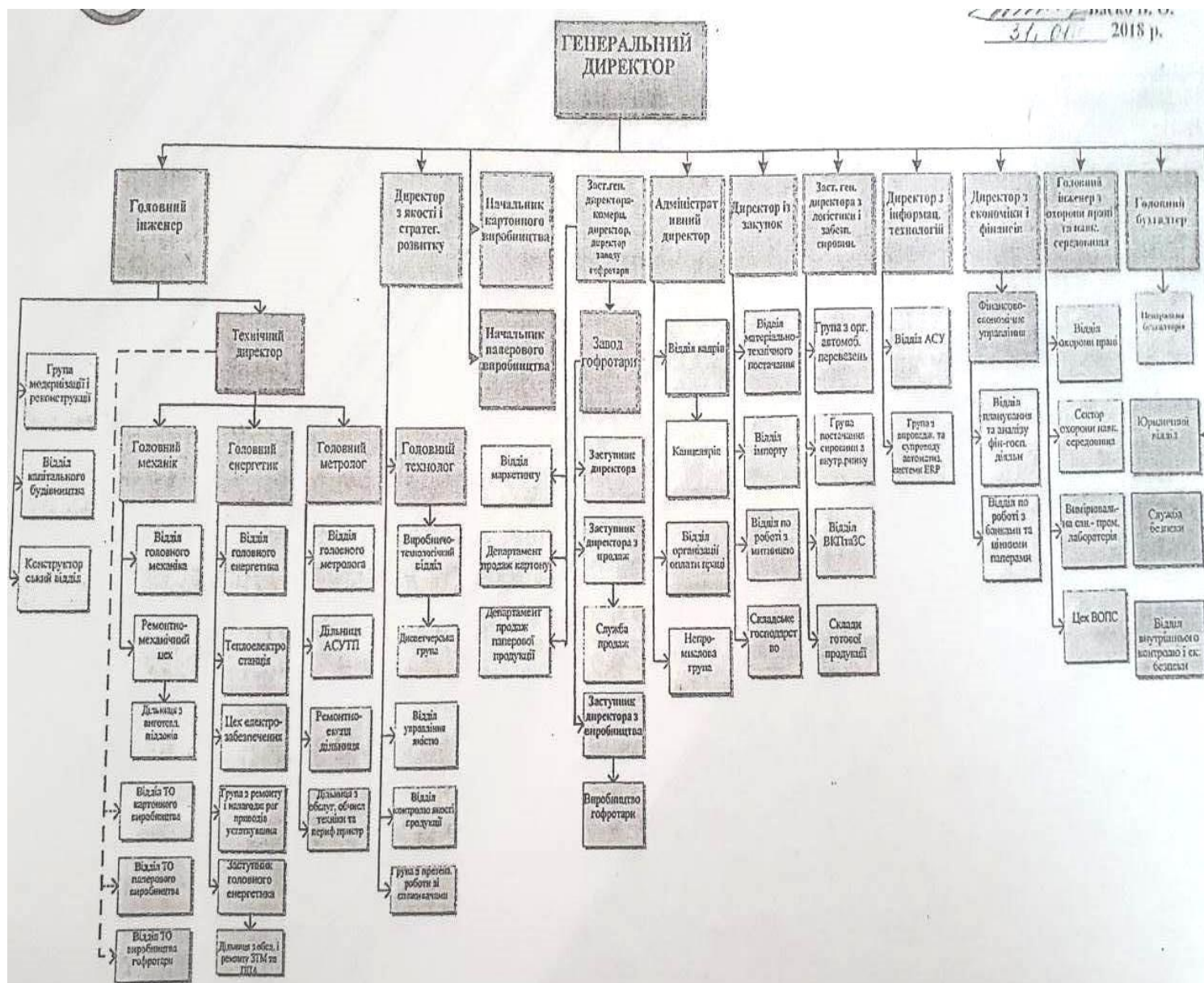


ЕП КОЛОДІЙ
НІНА
АНТОНІВНА

Колодій Ніна Антонівна

ЕП Шевченко
Ніна
Михайлівна

Шевченко Ніна Михайлівна



Додаток М.1

Обсяг, структура та динаміка витрат ПрАТ "ККПК" у 2018-2020 рр., тис. грн

Статті витрат	2018		2019			2020		
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	зміна до поперед. року, %	тис. грн.	частка, %	зміна до поперед. року, %
Собівартість реалізованої продукції	4 476 832	82,5	4 171 393	77,7	-6,8	4 025 418	73,8	-3,5
Адміністративні витрати	331 618	6,1	365 885	6,8	10,3	456 180	8,4	24,7
Витрати на збут	418 455	7,7	475 919	8,9	13,7	534 484	9,8	12,3
Інші операційні витрати	99 485	1,8	252 118	4,7	153,4	117 692	2,2	-53,3
Фінансові витрати	89 745	1,7	84 184	1,6	-6,2	315 336	5,8	274,6
Втрати від участі в капіталі	1 129	0,020	9 399	0,175	732,5	270	0,005	-97,1
Інші витрати	7 919	0,2	7 296	0,1	-7,9	7 831	0,1	7,3
РАЗОМ	5 425 183	100,0	5 366 194	100,0	-1,1	5 457 211	100,0	1,7

Додаток М.2

Обсяг, структура і динаміка операційних витрат ПрАТ "ККПК" у 2018-2020 рр., тис. грн

Статті витрат	2018		2019			2020		
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	зміна до поперед. року, %	тис. грн.	частка, %	зміна до поперед. року, %
Матеріальні затрати	3 243 980	80,0	2 922 363	56,5	-9,9	2 727 887	54,1	-6,7
Витрати на оплату праці	462 970	11,4	527 870	10,2	14,0	701 754	13,9	32,9
Відрахування на соціальні заходи	79 393	2,0	94 395	1,8	18,9	115 016	2,3	21,8
Амортизація	169 756	4,2	224 866	4,3	32,5	256 868	5,1	14,2
Інші операційні витрати	99 485	2,5	1 402 931	27,1	1310,2	1 237 190	24,6	-11,8
РАЗОМ	4 055 584	100	5 172 425	100	27,5	5 038 715	100	-2,6

Обсяг, динаміка і структура доходів ПрАТ "ККПК" за 2018-2020 рр.

Статті доходів	2018		2019			2020		
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	зміна до поперед. року, %	тис. грн.	частка, %	зміна до поперед. року, %
Чистий дохід від реалізації продукції	5 724 726	92,1	5 664 789	95,0	-1,0	5 751 193	96,5	1,5
Інші операційні доходи	188 433	3,0	136 909	2,3	-27,3	66 889	1,1	-51,1
у тому числі: штрафи, пені, неустойки	39	0,0	259	0,0	564,1	325	0,0	25,5
утримання об'єктів житлово-комунального і соціально-культурного призначення	152	0,0	195	0,0	28,3	176	0,0	-9,7
Реалізація інших оборотних активів	51 763	0,8	195	0,0	-99,6	15 167	0,0	7677,9
Доход від участі в капіталі	27 798	0,4	12 195	0,2	-56,1	19 973	0,3	63,8
Інші фінансові доходи	8 715	0,1	8 706	0,1	-0,1	10 815	0,2	24,2
Інші доходи	115 142	1,9	78 414	1,3	-31,9	78 015	1,3	-0,5
у тому числі: від безоплатно отриманих активів	2 798	0,045	4 075	0,068	45,6	4 626	0,078	13,5
дохід від курсової різниці	92 265	1,484	52 121	0,874	-43,5	-	-	-
інші доходи від звичайної діяльності	5 709	0,092	5 388	0,090	-5,6	11 549	0,194	114,3
РАЗОМ	6 217 540	100,0	5 963 246	100,0	-4,1	5 958 728	100,0	-0,1

Перелік об'єднань, асоціацій та організацій, учасником яких є ПрАТ «ККПК»

Назва об'єднання, асоціації, організації	Дата вступу до об'єднання, організації ПрАТ «Київський КПК»	Мета вступу	Вид діяльності об'єднання, асоціації, організації
Асоціація «Джі Ес1 Україна»	1997 рік	членство в асоціації, маркування своїх товарів штриховими кодами відповідно до загальноприйнятих вимог, отримання нормативно-технічної документацію системи GS1 та інше	впровадження в Україні всесвітньої багатогалузевої системи ідентифікації, штрихового кодування та електронних комунікацій, що базується на всесвітніх стандартах GS1
Асоціація українських підприємств целюлозно-паперової галузі «Укрпапір»	2003 рік	членство в асоціації	розробка і реалізація державної програми розвитку паперової галузі України
Громадська організація «Клуб Пакувальників»	1997 рік	членство в організації	діяльність професійних організацій з метою реалізації розвитку паперової галузі
Київська торгово-промислова палата	1998 рік	членство в торгово-промисловій палаті	встановлення ділових контактів між українськими та зарубіжними організаціями
Український національний комітет міжнародної торгової палати	2005 рік	членство в міжнародній торговій палаті	сприяння у питаннях розвитку торгівлі та інвестицій на національному і міжнародному рівні
Український союз промисловців і підприємців	1992 рік	членство в союзі	підтримка національного товаровиробника, захист інтересів підприємств

Перелік організацій та установ, послугами яких користується ПрАТ
«ККПК»

Назва організації	Дата укладання договору	Діяльність	Примітки
Приватне акціонерне товариство СК "Провідна"	від 03.06.2016 р.	Юридична особа, яка надає страхові послуги емітенту	Компанія надає послуги страхування основних фондів, а також здійснює добровільне комплексне страхування працівників підприємства
Товариство з обмеженою відповідальністю "БДО"	від 21.11.2017 р.	Аудитор (аудиторська фірма), яка надає аудиторські послуги емітенту	З ТОВ "БДО" укладений Договір №113/11А на надання аудиторських послуг
Товариство з обмеженою відповідальністю "АРТ-КАПІТАЛ Кастоді"	від 16.10.2010 р.	Юридична особа, яка здійснює професійну депозитарну діяльність зберігача	З ТОВ "АРТ-КАПІТАЛ Кастоді" укладений Договір №Е15 про відкриття рахунків у цінних паперів
ПрАТ "УАСК АСКА"	від 21.10.2016 р.	Юридична особа, яка надає страхові послуги емітенту	З ПрАТ "УАСК АСКА" укладений договір СТД на страхування майна товариства.
Публічне акціонерне товариство "Національний депозитарій України"	від 13.08.2010 р.	Депозитарна діяльність депозитарної установи	Заклучено Договір №Е-1128 про обслуговування емісії цінних паперів

Характеристика основних конкурентів
ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»
(станом на кінець 2019 р.)

№	Назва підприємства	Місце розташування	Термін перебування на ринку	Цільовий сегмент	Частка ринку, %
1.	ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»	м. Обухів	з 1977	Сегмент ХоРеКа, торговельні мережі: споживачі паперової продукції та гофрованої тари, ящиків	47
2.	ПрАТ «Рубіжанський картоннотарний комбінат»	м. Рубіжне	з 1991	Споживачі тари з гофрокартона, гофрованого паперу і картону, ящиків	35
3.	ПрАТ "Малинська паперова фабрика-Вайдманн"	м. Малин	з 1994	Споживачі трансформованого картону, різних видів паперу промислового застосування	6
4.	ПрАТ "Картонно-паперова компанія"	м. Львів	з 2000	Сегмент ХоРеКа, торговельні мережі: споживачі паперової продукції (туалетного паперу, рушників, серветок) та картонних виробів	4,6
5.	ПАТ "Кохавинська паперова фабрика"	смт. Гніздичів	з 1995	Торговельні мережі: споживачі туалетного паперу та рушників	4
6.	ПАТ "Жидачівський ЦПК"	м. Жидачів	з 1955	Споживачі паперу-основи, картону гофрованого та виробів з нього	2,1
7.	ПАТ "Ізмаїльський целюлозно - картонний комбінат"	м. Ізмаїл	з 1965	Споживачі виробів з гофрокартону, гофротари	0,8

Джерело: сформовано на основі [53, 55-59]

Характеристика основних факторів зовнішнього середовища непрямой дії на ПрАТ «ККПК», складено станом на кінець 2020 р.

№	Назва	Характеристика	Вплив фактору
1. Економічні фактори			
1.1.	Зростання купівельної спроможності населення	Підвищує споживання картонно-паперової продукції, зокрема зумовлює попит на товари преміум-класу. За рівнем споживання паперу на 1 мешканця роблять висновок про ступінь розвиненості країни (середньосвітовий показник -70 кг/ос.).	Середня номінальна заробітна плата штатного працівника в Україні в червні 2021 року зросла у порівнянні з червнем 2020 року на 23,6% - до 14 тис. 313 грн.
1.2.	Зміна курсу обміну національної валюти	Підвищує конкурентоздатність української продукції, оскільки стає відносно недорогою в порівнянні з іноземними конкурентами. З іншого боку, девальвація валюти стимулює споживчий попит на внутрішньому ринку.	Зміцнення гривні: середньомісячний курс у вересні 2021 р. - 27,09 грн./\$1, у листопаді 2021 р. - 26,2 грн./\$1
1.3	Низькі темпи економічного зростання	Економічний стан країни є вагомим фактором, що впливає на бізнес в цілому. Нестабільність та значні коливання економіки зумовлюють неприбутковість підприємств та відсутність грошового капіталу.	ВВП у II кварталі 2021 зріс лише на 5,4%. У вересні 2021 р. обсяги промислового виробництва вперше за 7 місяців перейшли до спаду, який становив 0,7% рр.
1.4	Високий рівень безробіття	З одного боку, є позитивним фактором для зростання кадрового потенціалу підприємства, з іншого – спостерігається відтік кваліфікованих кадрів закордон, щоб спричинює нестачу персоналу в промисловості.	Рівень безробіття на 2020 р. - 9,9%, 2021 р. -10,9% -
2. Політичні фактори			
2.1.	Політична нестабільність в країні	Зумовлює негативні зрушення в економіці в цілому. Соціальне напруження порушує процес виробництва та обмежує збут на зовнішніх ринках. Також підвищується невизначеність для експортера чи іноземного інвестора при фінансуванні підприємства.	67,3% малих підприємств та 56,8% великих мають брак попиту через політичну нестабільність.
2.2.	Євроінтеграція	Європейська картонно-паперова промисловість перенасичується. Спостерігається тенденція зниження рентабельності продаж при загальному збільшенні виробництва основних видів продукції. Це зумовлює пошук нових "ненасичених" ринків.	Товарообіг між Україною і ЄС склав у 2020-му році \$42,4 млрд. (на 8,42% менше, ніж у 2019-му). Експорт з України склав \$18,66 млрд. (на 10,24% менше ніж 2019 року).
2.3	Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства	Компанія має відповідний правовий статус, який характеризує певний законодавчий акт. Саме цей факт визначає, як саме організація веде справи, які податки сплачувати. Дотримання закону є обов'язковим для чистої та ефективної діяльності підприємства.	ПДВ – 20%, ПДФО- 18 % акцизний податок – 21,4 %

2.4	Відсутність підтримки розвитку ЦПП з боку держави	Комбінат функціонує за рахунок власного капіталу та залучених коштів від кредиторів та інвесторів.	Залучення коштів від ЄБРР
3. Соціокультурні фактори			
3.1.	Зменшення загальної кількості населення	Скорочення населення є передумовою зменшення кількості потенційних споживачів картонно-паперової продукції.	У 2020 році порівняно з 2021 р. населення України скоротилось на 314.1 тис. людей
3.2.	Зростання рівня освіти	Зростання обсягів виробництва книг, газет, журналів, що в свою чергу сприяє збільшенню виробництва паперової продукції.	На 2021 р. зареєстровано 17 622 назви книг і брошур тиражем 37 429,5 тис. пр., що порівняно з минулим роком зросло на 73%
4. Екологічні фактори			
4.1.	Мінімізація утворення відходів	ККПК активно займається пошуком шляхів утилізації утворених відходів. Одним із таких напрямків є використання відходів від переробки макулатури як сировини при виготовленні будівельних матеріалів.	Структура відходів «ККПК»: відходи від переробки макулатури – 82%, відходи від очищення стічних вод 13,65%, комунальні відходи - 2%.
4.2.	Споживання енергії	Скорочення споживання електроенергії досягається за рахунок підвищення продуктивності технологічних потоків з виробництва продукції, що залежить від швидкості картоноробних і папероробних машин, ліній з виробництва гофропродукції.	Споживання енергії за видами виробництв: картон-47%, тиссю - 395, гофротара – 4%, інше – 10%
4.3	Використання води та очищення стічних вод	Для мінімізації впливу виробничої діяльності на довкілля, ККПК проводить модернізацію виробничих процесів, домагається зниження питомого водоспоживання шляхом впровадження замкнутого циклу водокористування на картонному й паперовому виробництвах	За 2020 р. на каналізаційних очисних спорудах було очищено 9,47 млн. м³ стоків, зокрема безпосередньо стоків ККПК – 7,98 млн. м³.
5. Науково-технічні фактори			
5.1.	Розвиток інформаційних технологій	Є підґрунтям для прийняття стратегічних рішень. За даними світової статистики в офісах споживання паперу збільшилося в 1,5 рази. Тому це сприятлива можливість для підвищення ефективності діяльності паперового виробництва.	Кількість фахівців в Україні зросла на 16% за минулий рік і у 2021 перевищила 213 тис. В період 2016-2020 року завдяки ІТ Україна отримала понад \$ 16 млрд. експортних надходжень в країну.
5.2.	Світові технологічні нововведення	Світові інновації у сфері картонно-паперової галузі дають можливість розвитку вітчизняного ринку паперу, що підвищує конкурентоспроможність серед інших підприємств.	Cubex Global, Desolenator, Reforestum, Flare
5.3	Розвиток хімічної технології	Сприяє підвищенню якості та скороченню витрат виробництва паперової продукції. Також створює можливість потенційних замінників паперової продукції (полімерна та пластикова упаковка тощо).	-

Додаток П.1

[illegible]

Службова записка на виготовлення нової продукції Ф-7.3-09.

ПрАТ «КПК» Введено з 17.05.16 р.

Ф-7.3-09

Головному технологу
ПрАТ «Київський
КПК»

ПБ

Службова записка

Прошу розглянути можливість виробництва нового виду продукції:

Найменування продукції

Призначення продукції

Споживач

Термін виготовлення

Вимоги до нового виду продукції

Начальник відділу продажу

ПБ

підпис

«___» _____ 20__ р.

Службова записка на виготовлення нової продукції

ТИПОВИЙ ДОГОВІР (КОНТРАКТ)
на реалізацію інвестиційного проекту
на території пріоритетного розвитку,
в спеціальній (вільній) економічній зоні

м. _____ " ____ " _____ р.

(найменування особи, що реалізує інвестиційний проект на
території пріоритетного розвитку, у спеціальній (вільній)
економічній зоні)

(далі - Інвестор) в особі _____,
(посада, ініціали та прізвище)

який/яка діє на підставі _____
(положення, статут, доручення)

з однієї сторони, та _____
(назва органу, уповноваженого на укладення

договору)

(далі - Орган управління) в особі _____
(посада, ініціали та прізвище)

який/яка діє на підставі _____
(положення, статут, доручення)

з іншої сторони, відповідно до _____
(назва акта законодавства)

на підставі свідоцтва (рішення) про схвалення (затвердження)
інвестиційного проекту від _____ р. N _____
уклали цей договір (контракт) про нижченаведене.

Предмет договору (контракту)

1. Інвестор зобов'язується на власний ризик і за власні кошти
відповідно до умов цього договору (контракту) забезпечити
реалізацію схваленого (затвердженого) інвестиційного проекту

(назва проекту, вид економічної діяльності згідно з КВЕД ДК 009-96)

на (в) _____
(найменування території пріоритетного розвитку,
спеціальної (вільної) економічної зони)

а Орган управління - створення умов для його реалізації.

2. Під час реалізації інвестиційного проекту Інвестору
відповідно до законодавства надаються такі пільги:

(перелік податкових, митних та інших пільг,

що надаються під час реалізації інвестиційного проекту)

Обов'язки Інвестора

3. Інвестор зобов'язаний:

1) не пізніше ніж у тримісячний строк від дня укладення цього договору (контракту) розпочати реалізацію інвестиційного проекту;

2) забезпечити реалізацію інвестиційного проекту за такими параметрами:

а) інвестиційна діяльність і створення робочих місць:

Етап інвестування	Дата початку і закінчення етапу інвестування	Обсяг інвестицій у гривнях	Обсяг інвестицій у доларах США	Вид інвестицій (устаткування, сировина, кошти тощо)	Кількість створених робочих місць (одиниць)	Кількість збережених робочих місць (одиниць)

б) виробнича діяльність:

Назва показників	Одиниця виміру	Календарний рік реалізації інвестиційного проекту

Обсяг виробництва продукції тис.
(товарів, робіт, послуг) гривень

(Підпункт 2 "б" пункту 3 із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ N 404 ([404-2005-п](#)) від 30.05.2005)

в) зовнішньоекономічна діяльність:

Перелік продукції (товарів, робіт, послуг), що імпортується в Україну	Код згідно з УКТЗЕД	Обсяг у гривнях	Вартість у доларах США

Устаткування, обладнання та комплектуючі вироби до них

Сировина

Матеріали

Роботи, послуги

г) розрахунки з бюджетом:

(тис. гривень)

Календарний рік реалізації Усього з

Назва показників	інвестиційного проекту						початку
	-----						реалізації
							інвестиційного
							проекту

Пільги з оподаткування,
всього, в тому числі:

податок на прибуток
підприємств
податок на додану вартість
ввізне мито
інші

Надходження до бюджету,
всього, в тому числі:

податок на додану вартість
прибутковий податок
з громадян
податок на прибуток
підприємств
інші

3) отримати перший прибуток у _____;
(місяць і рік)

4) починаючи з _____ забезпечити перевищення
(місяць і рік)

надходжень до бюджету податків, зборів (інших обов'язкових платежів) порівняно з наданими пільгами;

5) забезпечити рівень середньої заробітної плати на підприємстві не нижче середньої заробітної плати у відповідній галузі по Україні за рік, що передуює укладенню договору (контракту);

6) використовувати сировину, матеріали, предмети, устаткування та обладнання, що ввозяться в Україну для реалізації інвестиційного проекту, за цільовим призначенням:

7) своєчасно вносити плату за комунальні послуги, користування земельними ділянками, інженерними мережами, системами енергопостачання, мережами телекомунікацій, очисними спорудами та іншими соціально-побутовими об'єктами:

8) забезпечити для реалізації інвестиційного проекту прийняття (наймання) працівників переважно з числа громадян України та їх навчання;

9) дотримуватися вимог законодавства щодо охорони та оплати праці;

10) забезпечити раціональне і комплексне використання земельної ділянки, охорону надр, навколишнього природного середовища;

11) профінансувати всі роботи, пов'язані з ліквідацією об'єкта інвестування (усунення екологічних наслідків, будівельно-монтажні роботи тощо);

12) реінвестувати у розвиток виробництва або соціальної інфраструктури території пріоритетного розвитку, спеціальної (вільної) економічної зони частину звільненого від оподаткування

доходу (прибутку) нерезидентів та дивідендів (у випадках, передбачених законодавством);

(Підпункт 13 "б" пункту 3 виключено на підставі Постанови КМ N 404 ([404-2005-п](#)) від 30.05.2005)

14) щокварталу та після закінчення кожного етапу інвестування надавати Органу управління інформацію про хід реалізації інвестиційного проекту за формою, затвердженою Мінекономіки.

Обов'язки Органу управління

4. Орган управління зобов'язаний:

1) у межах своєї компетенції забезпечити необхідні умови для реалізації Інвестором інвестиційного проекту, зокрема щодо:

надання в установленому порядку у _____ строк від дня укладення цього договору (контракту) у користування земельної ділянки, необхідної для реалізації інвестиційного проекту;

видачі у _____ строк від дня укладення цього договору (контракту) необхідних документів на підключення до інженерних мереж, систем енергопостачання, мереж телекомунікацій тощо;

2) створити інші умови для забезпечення реалізації інвестиційного проекту:

3) надавати довідково-консультативні послуги _____;

(вид консультації, зміст довідки)

4) у разі потреби вносити відповідним органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування пропозиції щодо вирішення питань, що виникають під час реалізації інвестиційного проекту.

Відповідальність Сторін

5. У разі невиконання або неналежного виконання своїх зобов'язань за цим договором (контрактом) Сторони несуть відповідальність, передбачену законами та цим договором (контрактом).

6. Види порушень та санкції за них, установлені цим договором (контрактом):

7. Сторони не несуть відповідальності за невиконання або неналежне виконання своїх зобов'язань, якщо доведуть, що це сталося не з їх вини, а внаслідок дії непереборної сили, тобто надзвичайних і невідворотних обставин, які виникли після набрання чинності цим договором (контрактом) та перешкоджали виконанню його умов, що неможливо було проконтролювати або усунути Сторонами.

Порядок розв'язання спорів

8. Спори, які можуть виникнути в процесі виконання цього договору (контракту), розв'язуються шляхом переговорів між Сторонами.

9. Спори, щодо яких Сторонами не було досягнуто згоди, розв'язуються в судовому порядку.

10. Усі можливі претензії за цим договором (контрактом) повинні бути розглянуті Сторонами протягом _____ днів після надходження претензії.

Строк дії договору (контракту)

11. Цей договір (контракт) набуває чинності з моменту його підписання і діє до _____.
(кінець строку реалізації інвестиційного проекту)

12. Після підписання цього договору (контракту) всі попередні переговори стосовно нього (листування, попередні угоди) втрачають чинність.

13. Договір (контракт) може бути розірвано достроково за згодою обох Сторін.

14. У випадках, передбачених законодавством (у тому числі у разі невиконання або неналежного виконання Інвестором своїх зобов'язань), договір (контракт) може бути розірвано достроково в односторонньому порядку Органом управління.

У разі дострокового розірвання в установленому законодавством порядку цього договору (контракту) Орган управління подає органу, який схвалив (затвердив) інвестиційний проект, пропозиції щодо скасування рішення про його схвалення (затвердження).

15. Сторона - ініціатор дострокового розірвання договору (контракту) повинна повідомити про це іншу Сторону за два місяці до моменту розірвання.

Зміна умов договору (контракту)

16. Зміни до цього договору (контракту) вносяться за згодою Сторін у письмовій формі.

17. Зміна параметрів, передбачених підпунктом 2 пункту 3 цього договору (контракту), здійснюється виключно після внесення у встановленому порядку відповідних змін до інвестиційного проекту.

18. Сторони не мають права передавати свої права за цим договором (контрактом) третій Стороні без письмової згоди другої Сторони.

Інші умови договору (контракту)

19. Цей договір (контракт) укладено у двох примірниках (оригіналах), які мають однакову юридичну силу і надаються кожній із Сторін.

20. До цього договору (контракту) додається схвалений (затверджений) у встановленому порядку інвестиційний проект, який є його невід'ємною частиною.

21. Відносини між Сторонами, не врегульовані цим договором (контрактом), регулюються законодавством.

22. Орган управління має право у разі потреби проводити перевірки виконання Інвестором зобов'язань за цим договором (контрактом).

23. Розрахунок параметрів, передбачених підпунктом 2 пункту 3 цього договору (контракту), у гривнях та доларах США здійснюється за офіційним (обмінним) курсом, установленим Національним банком на день укладення цього договору (контракту).

24. Для виконання цього договору (контракту) Сторони зобов'язуються обмінюватися інформацією, що стосується взаємних інтересів, проводити наради; зустрічі та консультації, здійснювати спільні заходи щодо реалізації інвестиційного проекту.

25. Інші умови договору (контракту)

Юридичні адреси та реквізити Сторін

Інвестор

Орган управління

(підпис)	(ініціали та прізвище)	(підпис)	(ініціали та прізвище)

М.П.

М.П.

[illegible]

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомилась з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Родіонова Катерина Володимирівна

Назва: Управління розробкою інноваційної стратегії бізнес-організації.doc

Координатор: Лазаренко Юлія Олександрівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності 1: 15,3

Коефіцієнт подібності 2: 5,6

Тривога: 23

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

☒ виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;

☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Виявлені у роботі запозичення супроводжуються відповідними посиланнями на оригінальні джерела, етика посилань дотримана. Кваліфікаційна магістерська робота є самостійним дослідженням і може бути допущена до захисту.

«12» січня 2022 р.



к.е.н., доц. Лазаренко Ю.О.

ISSN 2307-5740

DOI 10.31891/2307-5740

Науковий журнал

ВІСНИК

Хмельницького
національного
університету

Економічні науки

2020, № 5

Scientific journal

HERALD

of Khmelnytskyi National University

Economic sciences

2020, Issue 5

Хмельницький 2020

УДК 339.137:330.341.1

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-286-3-11

ГАРАФОНОВА О. І., ЛАЗАРЕНКО Ю. О., РОДІОНОВА К. В.

ДНУ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІННОВАЦІЙНО АКТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті ідентифіковано основні складові та фактори забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активних підприємств. На основі узагальнення наявних теоретичних підходів запропоновано визначення конкурентоспроможності інноваційно активних підприємств як економічної категорії, а також наведено парадигму ефективного функціонування системи управління конкурентним потенціалом бізнес-організації на засадах інновацій.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентний потенціал, інновації, інноваційно активне підприємство.

GARAFONOVA O., LAZARENKO Y., RODIONOVA K.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

THE MANAGERIAL ASPECTS OF ENSURING THE COMPETITIVENESS OF INNOVATION-ACTIVE ENTERPRISES

The global knowledge-based economy is driven by innovation which is the leading force of competitiveness, growth, and profitability. The rapid changes in the requirements of consumer needs, as well as those in the technological field are drivers for disruptive and incremental innovations, which can be considered as new or improved products, processes, technologies, and managerial decisions (or a combination thereof), that have been introduced on the market or brought into use by the firm. The paper aims to systematize the key elements and factors that influence the competitiveness of innovation-active enterprises. According to international statistical guidelines and recommendations, an innovation-active firm can be defined as a company that is engaged in one or more activities to develop or implement new or improved products or business processes for an intended use. Based on a literature review, the definition of the competitiveness of an innovation-active firm as an economic category is proposed, as well as the main dimensions and prerequisites for effective management of competitive capacity of innovation-active enterprises are highlighted, that should be primarily taken into account from a management decision-making viewpoint to embed the innovation development principles into business practice in order to improve the organizational performance and strengthen the competitiveness of a company in a fast-changing business environment. As a result of the study, through an integrated approach a descriptive overview of the key components of an innovation-active firm's competitive capacity is presented, namely the innovation, the organization, the manager(s), the information, and the marketing capacity.

Keywords: competitiveness, competitive capacity, innovations, innovation-active enterprise.

Постановка проблеми. Інноваційний розвиток суб'єктів господарювання будь-якої сфери економіки на сьогоднішній день відбувається за умов високої динамічності та непередбачуваності факторів зовнішнього середовища. У сучасному суспільстві, заснованому на знаннях та керуванні інноваційною технологією, спостерігається тенденція до інтенсифікації конкуренції між бізнес-організаціями, що актуалізує питання ефективного управління конкурентним потенціалом інноваційно активних підприємств. Стійкість конкурентної позиції підприємства на цільовому ринку визначається не тільки наявністю й ефективністю використання доступних ресурсів, скількома можливостями їх генерування в конкурентному потенціалі, що забезпечує основу для підвищення рівня конкурентоспроможності компанії в стратегічній перспективі. Кожен бізнес-організація упродовж усього терміну свого існування намагається досягнути вищого рівня конкурентоспроможності порівняно з конкурентами, адже сильна ринкова позиція дає можливість підвищувати показники ефективності діяльності за рахунок більш повного задоволення міліарних потреб та запитів споживачів продукції або послуг. Усе це вимагає від підприємства, котре прагне ефективно функціонувати упродовж довгострокового періоду, сформувати систему управління конкурентоспроможністю, ґрунтовану на інноваціях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі питання, присвячені визначенню кваліфікації інноваційної діяльності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, висвітлено у працях таких вчених, як Ю.М. Бажук, В.М. Гоща, О.Є. Кутимін, Н.С. Краснокутська, А.А. Мамаракі, О.Є. Федонін, Л.І. Федулєва та інші. Проте деякі аспекти управління конкурентоспроможністю інноваційно активних підприємств, зокрема в частині формування стійких конкурентних переваг, представлені фрагментарно та потребують подальшого вивчення.

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретичне узагальнення складових конкурентного потенціалу інноваційно активних підприємств та визначення на цій основі передумов ефективного функціонування системи управління конкурентоспроможністю таких бізнес-організацій.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах бізнес-середовища визначення складових конкурентного потенціалу інноваційно активних організацій виступає підґрунтям для розробки відповідних управлінських заходів щодо підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Інноваційна активність підприємства є однією із найбільш поширених категорій, що використовуються у дослідженнях з питань

інноваційного розвитку економіки. Разом із тим можна зробити висновок про відсутність єдиного загальноприйнятого визначення цього поняття. За різними науковими підходами інноваційна активність підприємства переважно розглядається як цілеспрямована діяльність суб'єкта господарювання, спрямована на створення, освоєння і просування на ринок продуктивних, технологічних і організаційно-управлінських нововведень [1], або ж як комплексна властивість організації, що відображає її спроможність до інноваційної діяльності [2]. У відповідності до міжнародних рекомендацій щодо статистики інновацій, зокрема Корівніцтва Осло, будь-яке підприємство, яке протягом звітного періоду здійснює діяльність, пов'язану зі створенням інновацій, належить до категорії інноваційно активних, незалежно від того, чи привнесла така діяльність у підсумку до реального виробництва нововведень [3].

Відповідно до ресурсного підходу інноваційна конкурентоспроможність підприємства може розглядатися як результативна характеристика, що відображає ступінь інтенсивності використання його інноваційного потенціалу. Ця категорія також може бути визначена, як здатність суб'єкта господарювання успішно функціонувати і розвиватися у межах обраного ринкового сегменту за рахунок впровадження нових інновацій [4]. Узагальнюючи знані теоретичні підходи, під конкурентоспроможністю інноваційно активної бізнес-організації розуміється здатність підприємства забезпечувати ефективну діяльність, підтримувати сталий розвиток та стійкі позиції на цільовому ринку через гнучке пристосування до змін факторів конкурентного оточення за рахунок розробки і впровадження інновацій різних типів. Конкурентоспроможність підприємства є комплексною категорією, саме тому аналізуючи її економічну сутність потрібно враховувати різні аспекти та фактори впливу. До основних складових, які забезпечують рівень конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства, слід віднести такі [5-7]:

- конкурентоспроможність інноваційного потенціалу, що виключає такі складові, як рівень техніко-технологічного оснащення, науково-дослідницький потенціал, виробничо-серійний зв'язок, кадрове забезпечення, інтелектуальний потенціал, а також фінансово-інвестиційні можливості;
- конкурентоспроможність організаційно-управлінського потенціалу та системи менеджменту, а саме організаційна структура компанії, орієнтована на інновації, функції, механізми та інструменти управління, гнучкість та оперативність менеджменту, інноваційний тип мислення керівника і корпоративна культура, сприятливі до інновацій;
- конкурентоспроможність інформаційно-маркетингових зв'язків і організаційних комунікацій, яка виключає систему аналізу маркетингового середовища (цільові ринки інноваційної продукції, канали маркетингу, контактні аудиторії), а також взаємодію підприємства із суб'єктами ринкового оточення, зокрема постачальниками, споживачами, партнерами, інвесторами, наявними та потенційними клієнтами.

Як окремі фактор варто зазначити конкурентоспроможність інноваційної продукції, що характеризується високою якістю, корисністю, своєчасною цінністю та унікальними технічними перевагами. Лише за умови конкурентоспроможності на цільовому ринку інновація може бути ефективною з економічної точки зору. За джерелом походження фактори конкурентоспроможності інноваційної продукції можна узагальнити у дві взаємозалежні групи: внутрішні фактори конкурентних переваг, які відображають окремі аспекти діяльності бізнес-організації, та зовнішні фактори, що включають параметри соціально-економічного середовища функціонування підприємства. До конкурентних переваг інноваційно активного підприємства можна віднести пропозицію унікального товару чи послуги, нових технологій із виробництва або способів реалізації, удосконалення взаємодії між елементами системи з підвищенням ефективності менеджменту тощо [8]. Серед найважливіших факторів зовнішнього середовища, що впливають на рівень інноваційної конкурентоспроможності, варто відзначити такі: потік на інноваційну продукцію, адекватну умовам ринку інноваційну послугу, інформаційне та інфраструктурне забезпечення інноваційної діяльності та інші.

За об'єктами конкурентної боротьби можна виокремити такі основні складові конкурентного потенціалу інноваційно активного підприємства [9]: інноваційну, яка відображає здатність організації до розробки та ефективного впровадження нововведень різних типів; фінансово-інвестиційну, що охоплює можливості організації щодо залучення фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проєктів; кадрову, яка характеризує здатність організації формувати та ефективно використовувати наявні кадрові ресурси та забезпечує інноваційну активність персоналу; матеріально-технічну з відображенням можливостей суб'єкта господарювання щодо залучення матеріальних активів, необхідних для організації інноваційної діяльності, а також маркетингову, показники якої характеризують ефективність функціонування організації в межах обраного ринкового сегменту. Комплексне дослідження згаданих складових дозволяє оцінити можливості підприємства щодо гнучкого реагування на дії конкурентів та зміни факторів ринкового оточення, залучаючи наявний інноваційний потенціал і використовуючи інші резерви. Для тривалого та ефективного функціонування організації усі складові конкурентного потенціалу повинні взаємодіяти між собою на основі системного підходу, адже зміна одного із елементів певною мірою вплине на всі інші і у підсумку відобразиться на конкурентній позиції організації в цілому. Наприклад, вигідне місцезнаходження організації з доступом до сировинних ресурсів здатне показати ресурсний потенціал, надійна система постачання сформує основу для організації ефективної збутової діяльності, а забезпеченість актуальними інформаційними ресурсами дозволить розширити можливості щодо здійснення маркетингових досліджень.

Відповідно, об'єктом управління конкурентоспроможністю інноваційно активного підприємства виступає не лише інноваційна продукція, але передусім складові інноваційного потенціалу, а також організаційно-управлінська структура підприємства, що має бути орієнтована на підтримку інноваційних змін.

Планування процесу управління конкурентоспроможністю інноваційно активного підприємства здійснюється на основі моніторингу ринкової ситуації, визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та розробки відповідної інноваційної стратегії. Організація управління конкурентоспроможністю забезпечується через розподіл фінансових та інвестиційних ресурсів, організацію виробництва інноваційної продукції, використання маркетингових стратегій та забезпечення кожного рівня постачання. Функція мотивації полягатиме у підтримці високого рівня зацікавленості персоналу в результатах інноваційної діяльності через використання відповідних заходів та інструментів стимулювання інноваційної активності. Контроль управління конкурентоспроможністю, як заключна функція даного процесу, здійснюється на основі аналізу показників ефективності використання ресурсів, контролю за виконанням планів виробництва та збуту інноваційної продукції, оцінювання рівня прибутковості маркетингових заходів, а також за результатами перевірки відповідності характеристик продукції діючим стандартам якості та технічним умовам. Дана функція включає також аналіз ефективності управління конкурентоспроможністю, за результатом якого може бути сформульований комплекс заходів щодо удосконалення процесу управління.

Для ефективної реалізації процесу управління конкурентоспроможністю підприємства необхідна комплексна діяльність всіх рівнів управління та функціональних підрозділів компанії, таких як інноваційно-інвестиційний відділ, виробничо-технологічний відділ, планово-фінансовий відділ, відділ управління якістю, відділ маркетингу та відділ збуту. Керівники цих підрозділів у межах своїх функціональних повноважень залучені до процесів розробки, виробництва та просування на ринок інноваційної продукції, тому заходження кожного з цих відділів забезпечує ефективне управління конкурентоспроможністю організації. У таблиці 1 узагальнено основні функції зазначених структурних підрозділів у процесі забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства.

Таблиця 1

Основні функції структурних підрозділів у процесі забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства

Структурний підрозділ	Функції у процесі забезпечення конкурентоспроможності
Інноваційно-інвестиційний відділ	Моніторинг інноваційних технологій та продукції фірм-конкурентів, визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та розробка інноваційної стратегії, розробка планів і програм інноваційної діяльності підприємства, оцінка потенціалу інноваційної продукції та ринків, дослідження з її використанням, залучення інвестицій у інноваційні діяльності.
Виробничо-технологічний відділ	Формування виробничої політики, планування та оптимізація виробничих ресурсів, організація випуску інноваційної продукції, аналіз обсягів виробництва, ресурсне забезпечення інноваційних програм і проектів.
Планово-фінансовий відділ	Планування, розподіл, використання та контроль фінансових ресурсів, необхідних для організації інноваційного процесу, формування планів фінансового розвитку, планування обсягу продукції, аналіз рівня затрат та прибутковості.
Відділ управління якістю	Забезпечення якості інноваційної продукції, перевірка відповідності продукції і процесів виробництва чинним стандартам та технічним умовам.
Відділ маркетингу	Моніторинг ринкової ситуації, розробка заходів щодо забезпечення кожного ланцюгу інноваційної продукції, вибір оптимального комплексу просування інноваційної продукції, визначення бюджету та заходження плану просування, проведення маркетингових досліджень, моніторинг впливу та поведінки конкурентів, розробка маркетингових стратегій, контроль за реалізацією маркетингових заходів, планування та оптимізація використання продукції, що застосовується.
Відділ збуту	Розробка збутової політики, формування стратегії збуту інноваційної продукції, просування обсягів продажу інноваційної продукції, контроль за виконанням плану збуту, визначення оптимальних методів збуту та аналіз розподілу інноваційної продукції, організація мережі збуту і вивчення ринків.

Джерело: складено на основі [5, 9-11]

Заходження діяльність функціональних підрозділів підприємства, забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень, а також раціональне використання ключових факторів успіху є основою формування та реалізації конкурентних переваг. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства може бути реалізований через застосування діючого організаційно-економічного механізму, який характеризується сукупністю засобів та методів управління розвитком підприємства, спрямованих на підтримку нових та формування нових конкурентних переваг на основі інноваційних рішень. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства є багатофункціональною системою, яка складається з комплексу взаємозв'язаних блоків, що утворюють певну цілісність. Аналіз практики функціонування інноваційно активних підприємств дозволяє виокремити деякі аспекти в діяльності організації, що ускладнюють процес управління конкурентоспроможністю. Так, у організаційній структурі багатьох підприємств не відокремлений відділ або підрозділ з управління конкурентоспроможністю. Це може спричинити негативні наслідки, серед яких відсутність документально прописаних функціональних обов'язків, що призводить до непорозуміння між працівниками, ускладненість організаційних зв'язків,

нераціональний розподіл функцій між відділами організації та як наслідок неефективна діяльність підприємства.

Утримання конкурентної позиції на ринку залежить від визначення ключових факторів успіху та формування стійких конкурентних переваг на засадах інновацій. У довгостроковій перспективі конкурентоспроможність підприємства забезпечується шляхом формування унікальних конкурентних переваг у поєднанні з оптимальною стратегією їх розвитку [12]. Необхідною передумовою створення стратегічних конкурентних переваг є інноваційна спроможність підприємства, яка визначає його спроможність до генерування нових ідей та гнучкої перебудови всіх бізнес-процесів відповідно до освоення та використання інноваційних підходів, а також його інноваційна компетентність, що включає знання потреб споживачів, рівня технологій та продуктів на ринку, конкурентного середовища та своєї позиції в галузі, а також використання цих знань у процесі створення та запровадження інновацій. Отже, для ефективного функціонування системи управління конкурентоспроможністю інноваційно активного підприємства необхідно:

- визначити цілі та сформулювати завдання із забезпечення конкурентоспроможності підприємства, дослідити тенденції ринкового середовища, проаналізувати моніторинг наявних інноваційних технологій та продукції фірм-конкурентів;
- оцінити наявну конкурентну позицію та визначити ключові фактори успіху, окреслити пріоритетні напрями інноваційної діяльності, розробити відповідну інноваційну стратегію конкурентної поведінки;
- здійснити проектування бізнес-процесів, які забезпечать перетворення наявних ресурсів («входів») на «виходи» (інноваційна продукція, послуги, рішення інноваційного характеру тощо);
- розробити комплекс заходів щодо підтримки наявних та формування нових конкурентних переваг, необхідних для досягнення поставлених цілей;
- оптимізувати організаційно-ресурсне забезпечення та організаційну структуру підприємства;
- проаналізувати рівень ефективності управління конкурентоспроможністю та розробити на основі одержаних результатів комплекс рекомендацій щодо його підвищення.

Використання комплексного цілового підходу для побудови системи управління конкурентоспроможністю інноваційно активного підприємства дозволить об'єднати зусилля фахівців різних підрозділів і цілеспрямовано керувати їх діяльністю для забезпечення ефективного інноваційного процесу, починаючи із генерації нових ідей до виготовлення й реалізації створеної на цій основі інноваційної продукції.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, інноваційна конкурентоспроможність виступає критичним фактором стратегічного розвитку підприємства в умовах жорсткої глобальної конкуренції. Організаційний механізм управління конкурентоспроможністю інноваційно активного підприємства забезпечує перетворення організаційних цілей на кінцеві результати, що починаються на конкурентній позиції компанії. Серед засобів досягнення визначених цілей можуть використовуватися такі, як розробка нових видів продукції або послуг, запровадження інноваційних технологій виробництва, прогресивних методів організації праці, удосконалення засобів й інструментів стимулювання інноваційної активності персоналу, запровадження управлінських рішень інноваційного характеру у всіх сферах діяльності компанії. Основною умовою досягнення організаційної мети, яка полягає у забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності на засадах інновацій, є наявність відповідного конкурентного потенціалу, а також ефективне використання матеріально-технічних, фінансових, кадрових та інших ресурсів, без яких неможливе цілеспрямоване управління інноваційним процесом і забезпечення необхідного рівня ефективності діяльності. Перспективи подальших досліджень охоплюють розробку методичного інструментарію оцінювання рівня інноваційної конкурентоспроможності бізнес-організації та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю інноваційно активного підприємства на основі системного підходу.

Література

1. Девісон В.А. Інноваційна активність національної економіки / В.А. Девісон // *Економіка*. – 2005. – № 8. – С. 45–49.
2. Барятин В.П. Інноваційно-інтелектуальна активність компанії як її конкурентна сила / В.П. Барятин // *Менеджмент сьогодні*. – 2005. – № 4. – С. 17–21.
3. OECD / Eurostat (2013), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD. – Available at: <https://read.oecd-ilibrary.org/901787978905-004604-m178m1.pdf> [in English].
4. Артемюк Л.П. Формування конкурентоспроможності інноваційно-активного підприємства / Л.П. Артемюк // *Економіка і організація управління*. – 2014. – № 1 (17). – С. 19–26.
5. Гончарук Т.І. Методологія конкурентоспроможності: довід теорії та теорія довід / Т.І. Гончарук // *Вісник Української академії банківської справи*. – 2018. – № 2. – С. 3–18.
6. Крижанівська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка його особливостей. – ДС : Центр національної літератури. – 2005. – 352 с.
7. Лавін С.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління / Автореф. дис. д.е.н. / Сумський державний університет Міністерства освіти й науки України. – Харків. – 2006. – 36 с.
8. Мазаракі А.А. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг / А.А. Мазаракі, Т.М. Мотушка // *Вісник ІНТЕУ*. – 2010. – № 2. – С. 5–17.

9. Конкуренсопроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 053 – Економіка / Е.І. Цибулська ; Хар. ун-т. вид. – Харків : Вид-во НУА, 2018. – 320 с.
10. Жовниачук Р.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / Р.І. Жовниачук // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2018. – Вип. 18 (1). – С. 344-351.
11. Олександр М. Концепція формування системи маркетингових досліджень інновацій машинобудівного підприємства / М. Олександр, О. Якимів // Економіка. – 2013. – № 11. – С. 52-56.
12. Якимів Г.С. Інноваційні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств / Г. С. Якимів // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2016. – Вип. 1. – С. 47-52.

References

1. Danyjuk V.A. Innovatsiia aktivnoji tsivilizatsiji ekonomiky / V.A. Danyjuk // Ekonomika. – 2005. – № 8. – С. 45-49.
2. Barminec V.P. Innoventsiia innovatsionoi aktivnosti kompanii kak osn konkurentnoi syli / V.P. Barminec // Menedzhment ukraine. – 2005. – № 4. – С. 17-21.
3. OECD / Eurostat (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD. – Available at: <https://read.oecd.org/10.17813/9789264064604-en/10000001.pdf> [in English]
4. Artemenko L.P. Formuvannya konkurentospromozhnosti innovatsiino-aktivnykh pidpryemstv / L.P. Artemenko // Ekonomika i organizatsiia upravlinnya. – 2004. – № 1 (37). – С. 19-26.
5. Ghoshchak T.I. Metodologiya konkurentospromozhnosti: dosvid teorii ta teoriya dosvidu / T.I. Ghoshchak // Visnyk Ukraïns'koi akademii bankivskoi spravy. – 2003. – №2. – С. 3-10.
6. Komaritska N.S. Potentsial pidpryemstva formuvannya ta osnitsa seriyi poslyedy. – DO : Centr seriyal'noi liustroy. – 2005. – 352 s.
7. Lapis Ju.V. Ekonomicheskij potentsial pidpryemstva pryrokovosti: formuvannya, osnitsa, upravlinnya. Avtoraf. dyu. d.s.s. / Sumskij derzhavnyj universytet Ministerstva osvity i nauky Ukraïny. – Kharkiv. – 2006. – 36 s.
8. Mazuruk A.A. Innovatsii kak dzhurnal strategicheskikh konkurentnykh porovny. / A.A. Mazuruk, T.M. Maljnyk // Visnyk KNTSU. – 2000. – № 2. – С. 5-13.
9. Konkurentospromozhnost pidpryemstva : navch. posib. dlya studentiv, yakii navchajutsja za spec. 051 – Ekonomika / E.I. Cybul'ska ; Har. univ. stud. – Kharkiv : Vyd-vo NUA, 2018. – 320 s.
10. Zhovniachuk R.I. Systemnyj pidkhid do upravlinnya konkurentospromozhnistju pidpryemstva / R.I. Zhovniachuk // Naukovі праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2018. – Вип. 18 (1). – С. 344-351.
11. Oksender M. Konceptiya formuvannya systemy marketingovykh doslidzhennj innovatsij mashynobudivnogo pidpryemstva / M. Oksender, O. Jakimiv // Ekonomika. – 2013. – № 11. – С. 52-56.
12. Jakimiv G.S. Innovatsijnі aspekty zabezpechennja konkurentospromozhnosti pidpryemstv / G.S. Jakimiv // Visnyk Kyïvs'kogo natsional'nogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika. – 2016. – Vyp. 1. – С. 47-52.

Надійшло / Paper received: 11.10.2020

Надруковано / Paper Printed: 05.11.2020

Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана» / SHEI "Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman"

МЕНЕДЖМЕНТ 2020: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

MANAGEMENT 2020: CHALLENGES AND PROSPECTS

Збірник матеріалів / Proceedings
Міжнародної студентської наукової конференції /
International Student Scientific Conference

м. Київ / Kyiv
18 листопада 2020 р. / November 18, 2020



Мота Олександра ТАРГЕТИНГ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗБІЛЬШЕННЯ ОБСЯГІВ ПРОДАЖУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / Mota Oleksandra TARGETING AS A MODERN TOOL FOR INCREASING THE SALES OF BUSINESS ORGANIZATION	78
Наумович Юлія, Біленчук Анастасія ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ TOTAL QUALITY MANAGEMENT ЯК ГАРАНТІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ / Naumovych Yuliia, Bilenchuk Anastasia APPLICATION OF THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT CONCEPT AS A GUARANTEE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF PHARMACEUTICAL COMPANY	81
Ніколаєва Світлана ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ / Nikolaieva Svitlana EVALUATION OF OPERATIONAL EFFICIENCY	84
Поднігласов Кирило AGILE - ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ: ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА РОЛІ В КОМАНДІ / Podniglasov Kyrylo AGILE - TECHNOLOGIES IN PROJECT MANAGEMENT: BASIC PRINCIPLES AND ROLES IN TEAM	87
Поліщук Дарина ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА / Polishchuk Daryna IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE MARKETING STRATEGY OF A PHARMACEUTICAL COMPANY	93
Родіонова Катерина ТИПИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРАКТИЧНІ ПРИКЛАДИ ЇХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ / Rodionova Katia TYPES OF BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGIES AND PRACTICAL EXAMPLES OF THEIR IMPLEMENTATION	95
СЕКЦІЯ 2. ІННОВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ / INNOVATIONS IN MANAGEMENT	99
Keburia Nino RISKS OF MODERN MANAGEMENT- APPLICATION ZOOM	99
Mazokha Mariia BUSINESS DIDGITALIZATION AND WAYS TO ACHIEVE IT	101
Fitsak Polina DIGITAL MATURITY MODELS OF ORGANIZATION	105
Гончар Анастасія УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ / Gonchar Anastasiia BUSINESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION	107
Замай Катерина ІННОВАЦІЙНИЙ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ НА РІВНІ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ / Catherine Zamay INNOVATIVE TOP- MANAGEMENT AT THE LEVEL OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES	110
Караван Богдан, Коваленко Владислав ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА / Karavan Bohdan, Kovalenko Vladislav STRENGTHENING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE	115

Родіонова Катерина,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
5 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»
wtkatia@gmail.com
науковий керівник: Лазаренко Ю.О.,
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ТИПИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ПРАКТИЧНІ ПРИКЛАДИ ЇХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ

Rodionova Katia

TYPES OF BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGIES AND PRACTICAL EXAMPLES OF THEIR IMPLEMENTATION

Актуальність. У сучасних умовах господарювання для кожного підприємства гостро постає питання підтримки високого рівня конкурентоспроможності на ринку. Суб'єкти господарювання прагнуть займати лідируючі позиції в галузі та забезпечувати високий попит серед споживачів. Для цього бізнес-організації повинні весь час розвиватися і щоразу пропонувати клієнтам унікальну цінність, адже на сьогоднішній день рівень конкуренції в світі дуже високий. Відповідно, якщо організація не розвивається, вона не здатна мати успіх на ринку у довгостроковій перспективі. Актуальність обраної теми дослідження полягає в тому, що об'єктивний вибір і подальша імплементація стратегії розвитку бізнес-організації є запорукою її успішного функціонування.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день питання розвитку та удосконалення діяльності є актуальним для всіх бізнес-організацій. Потреби людства весь час зростають і щоб задовольняти безмежні запити споживачів необхідно не тільки підтримувати діяльність організації на відповідному рівні, але й весь час розвиватись, перш за все за рахунок розробки та впровадження стратегій розвитку. Метою даного дослідження є узагальнення теоретичних підходів до типології стратегій розвитку бізнес-організації та висвітлення практичних прикладів їх впровадження.

Результати дослідження. Опрацювання наукових джерел за проблематикою дослідження дозволяє дійти висновку, що найбільш поширеними стратегіями розвитку є так звані базові стратегії [1]. Ці стратегії описують чотири різні підходи до зростання організації та пов'язані зі зміною стану одного або декількох наступних елементів: продукт, ринок, технологія, галузь, положення фірми усередині галузі. Кожен із зазначених елементів може знаходитися в одному із двох станів: існуючий стан або новий стан [1]. З управлінської точки зору важливо розуміти, що перш ніж застосовувати будь-

яку стратегію, потрібно чітко сформулювати мету, а вже потім виходячи із організаційної мети, формулювати стратегію, ухвалювати управлінські рішення та планувати комплекс дій щодо їх впровадження.

У науковій літературі виокремлюють такі основні типи стратегій розвитку: стратегія концентрованого росту, стратегія інтегрованого росту, стратегія диверсифікованого росту [2]. У свою чергу кожен із зазначених типів поділяється на декілька підтипів. Розглянемо детальніше підтипи даних стратегій.

Так, *стратегія концентрованого росту* базується на удосконаленні або виробництві нового продукту, не змінюючи галузі. За такої стратегії організація шукає можливості поліпшення своєї позиції на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок. Підтипами стратегії концентрованого росту є стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку та стратегія розвитку продукту [1-3]. Стратегія посилення позицій на ринку спрямована на розширення та завоювання нових позицій на існуючому ринку збуту. Це досягається за рахунок інтенсифікації рекламних кампаній, проведення акцій для споживачів тощо. Цю стратегію, на прикладі туристичних компаній, можна реалізувати за рахунок розробки більш привабливих екскурсійних маршрутів, збільшення витрат на рекламу туристичних послуг [4]. Стратегія розвитку ринку передбачає пошук нових ринків для вже існуючого продукту. Це може відбуватися шляхом відкриття філій в інших містах і країнах або освоєння нової галузі, у якій можна застосовувати наявний продукт. Яскравим світовим прикладом комбінування елементів зазначених стратегій є автомобільний концерн «Volkswagen AG», керівництво якого свого часу прийняло рішення про придбання контрольних пакетів акцій інших компаній цієї галузі. Зараз концерн є одним із найбільших світових автовиробників. Сьогодні до складу «Volkswagen Group» входять ще 12 самостійних марок, які охоплюють як преміум-сегмент автомобільного ринку, так і більш економні варіанти. Таким чином, застосовуючи дану стратегію розвитку компанія розширила свій вплив на ринку та охопила кожен його сегмент [5].

У свою чергу, стратегія розвитку продукту передбачає удосконалення наявного продукту (за рахунок розширення асортименту, підвищення якості, зміни пакування тощо), або ж виробництво нового продукту на вже освоєному ринку. Прикладом даної стратегії є компанія «Apple Inc.», яка щороку оновлює власний асортимент смартфонів та програмного забезпечення.

Наступною є *стратегія інтегрованого росту*, яка пов'язана з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур. У межах даної стратегії можна виокремити два підтипи: стратегія зворотної інтеграції та стратегія вертикальної випереджаючої інтеграції [1-3]. Стратегія зворотної інтеграції передбачає розбудову організації за рахунок посиленого контролю постачальників, а також за рахунок відкриття філій, які будуть займатися постачанням необхідних ресурсів. Як наслідок, організація стає більш незалежною від зміни цін на

сировину та від постачальників. Стратегія вертикальної випереджаючої інтеграції спрямована на освоєння посередницької ніші. Зростання організації забезпечується у такому випадку придбанням посередницького бізнесу, або за рахунок посилення контролю над діяльністю посередників. Дану стратегію доцільно застосовувати у тому випадку, якщо організацію не влаштовує якість структур продажу та систем розподілу товару.

Як приклад можна зазначити компанію «Tesla», що використовує вертикальну інтеграцію, спрямовану як у напрямку постачальників, так і кінцевих споживачів. Випереджаюча вертикальна інтеграція проявляється в тому, що автомобілі компанії продаються тільки через сайт компанії, винятком становлять деякі штати США, де продаж через посередників є обов'язковим. У всіх інших регіонах, де «Tesla» веде діяльність, не використовуються послуги посередників для продажу автомобілів [6].

Наступною стратегією є *стратегія диверсифікованого росту*, яка полягає в освоєнні нових сфер бізнесу. Дана стратегія доцільна для запровадження, коли організація повністю освоїла свій ринок та реалізувала всі можливості просування свого продукту. У межах цієї стратегії можна виокремити стратегії концентричної, горизонтальної та конгломеративної диверсифікації [1-3].

Стратегія концентричної диверсифікації спрямована на пошук та використання можливостей для виробництва нових продуктів в існуючому бізнесі, тобто розширення наявного виробництва для випуску нового продукту. Яскравим прикладом є корпорація «General Motors», яка відрізняється від конкурентів найвищим рівнем концентричної диверсифікації – власна продукція становить близько 65 % загальної вартості автомобіля. Також прикладом запровадження даної стратегії можна вважати початок виробництва не лише смартфонів, а й планшетів та портативних медіаплеєрів на розробленій операційній системі в компанії «Apple Inc.».

Стратегія горизонтальної диверсифікації спрямована на пошук можливостей удосконалення на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що потребує нової технології, відмінної від тієї, що вже використовується. Прикладом може бути організація, що здійснює пасажирські перевезення, виходить у туристичний бізнес та може надавати своїм пасажирам послуги з туристичного обслуговування [4]. Стратегія конгломеративної диверсифікації має на меті розширення бізнесу за рахунок нових технологій на новому виробництві для нового продукту й нового ринку. Такий вид диверсифікації є найскладнішим та потребує найбільших фінансових витрат.

Висновки. Дослідивши теоретичне питання типології стратегій розвитку бізнес-організацій можна зробити висновок, що базовими стратегіями є стратегія концентрованого росту, стратегія інтегрованого росту та стратегія диверсифікованого росту. Стратегія концентрованого росту зосереджує свою увагу на розширенні та завоюванні нових позицій на старому ринку збуту.

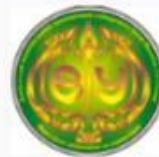
Стратегія інтегрованого росту робить акцент на зміні самої організації всередині галузі. Стратегії диверсифікованого росту використовують організації, які повністю освоїли свій ринок та реалізували свої можливості. І саме ця стратегія базується на освоєнні нових сфер діяльності. Отже, існують різноманітні типи стратегій розвитку бізнес-організацій. Кожне підприємство самостійно обирає ту чи іншу стратегію, залежно від ситуаційних чинників. В практиці діяльності компаній нерідко зустрічається поєднання різних типів стратегій. Стратегії розвитку допомагають бізнес-організаціям удосконалювати власну діяльність, що призводить до зміцнення іміджу та позицій на ринку та забезпечення високої конкурентоспроможності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. – Київ, 2016 – 225 с.
2. Пашенко О.П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами / О.П. Пашенко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf
3. Боярська М.О. Аналіз стратегій розвитку підприємства / М.О. Боярська // Випуск 5. – 2015. – с. 307. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/61.pdf>
4. Саух І.В. Класифікаційна модель та характеристика стратегій туристичних підприємств / І.В. Саух // Вісник ЖДТУ // № 4 (82) – 2017 р.
5. Артеменко Л. П. Види конкурентних стратегій та приклади їх реалізації / Л.П. Артеменко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/126024>
6. Мовсесян Э.К., Анохин М.Е. Стратегии вертикальной интеграции компании «Tesla»: теория, практика, результаты / Под общей редакцией Э.К. Мовсесян и М.Е. Анохина // Журнал «Стратегии бизнеса». – Том 8. – № 7. – 2020. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.strategybusiness.ru/jour/article/view/657/552>



KYIV NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
NAMED AFTER VADYM HETMAN



CERTIFICATE OF PARTICIPATION

This is to certify that

RODIONOVA KATIA

has participated in the
International Student Scientific Conference
«MANAGEMENT 2020:
CHALLENGES AND PROSPECTS»

Certificate # 0111

November 18, 2020
Kyiv, Ukraine



Yulia Stepanov
**Kyiv National
Economic University**



ADAMAS
SCHOOL OF BUSINESS AND
ECONOMICS

Virtual International Students Conference
Jointly Organized by
Kyiv National Economic University, Ukraine
and Adamas University, India
on 14th May, 2021

on the topic
"Contemporary Management as an Art in Digital World"



is given to

Ms. Katerina Rodionova

for contribution to the conference.

Dr. Oleksandr Vostriakov
Dean, Economics and Management Faculty
Kiev National Economic University, Ukraine

Prof. (Dr.) Naveen Das
Pro Vice-Chancellor (Academic Affairs)
and Dean School of Business & Economics
Adamas University, India



ДИПЛОМ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ

I ступеня

НАГОРОДЖУЄТЬСЯ

Родіонова Катерина Володимирівна

*Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

*за перемогу
у II турі Всеукраїнського конкурсу студентських
наукових робіт зі спеціалізації
«Управління у сфері економічної конкуренції»
у 2020-2021 н.р.*

Голова галузевої конкурентної комісії,
ректор академії, професор



Валентина АРАНЧІЙ

21 квітня 2021 р.
м. Полтава