

4. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.
5. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. – Чернівці: Книги – XXI, 2003. – 300 с.
6. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) – 2-ге видання перероблене та доповнене – К.: “Альтапрес”, 2003. – 436 с.
7. Мальська М. П., Худо В.В. Туристичн ий бізнес: теорія та практика. Навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 424 с.
8. Смолій В.А., Федорченко В.К., Цибух В.І. Енциклопедичний словник-довідник з туризму / Передмова В.М.Литвина. – Видавничий Дім “Слово”, 2006. – 372с.
9. <http://www.world-tourism.org>

УДК 658.589 (477)



**ДЕНИСЕНКО М.П.**

д.е.н., професор кафедри бізнес-економіки

**БУЛАХ Т.М.**

к.е.н, доцент кафедри бізнес-економіки

**МАТВІІВА Л.Ю.**

магістрант кафедри бізнес-економіки  
Київський національний університет  
технологій та дизайну

## **ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПАПЕРОВО-ЦЕЛЮЛОЗНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Спрямованість на інноваційний розвиток залишається важливим фактором стратегічного розвитку держави, попри кризові явища у світовій фінансовій сфері і в економіці ряду провідних країн світу. В Україні інноваційний процес відбувається дуже повільно. Він практично не зазнав змін навіть за часи економічного піднесення. Більш того, внаслідок дії ряду об'єктивних причин (переважно зовнішніх по відношенню до промислової діяльності) у підприємств значно знизився інтерес до інтелектуальної складової інноваційного процесу (досліджень і розробок, придбання нових технологій, прав на патенти). В подальшому це може супроводжуватися погіршенням якості і рівня інновацій, подальшим сповільненням інноваційної активності вітчизняних підприємств.

Інноваційний процес української економіки характеризується суперечливими тенденціями. З одного боку, накопичений значний потенціал фундаментальної і галузевої науки. З іншого - залишається низький рівень

впровадження результатів наукових досліджень до практичної реалізації інновацій на підприємствах.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі; невирішені частини дослідження.** Проблемам активізації інноваційної активності промислових підприємств присвячені праці таких науковців, як В. Гейця, І. Грищенко, Ю. Бажала, В. Денисюка, Ю. Макогона, Д. Маліцького, О. Михайліцької, А. Мокія, О. Саліхової, В. Семиноженка, В. Соловійова, Л. Федулової та багатьох інших. Разом з тим, в дослідженнях науковців питання впровадження інноваційного і стратегічного менеджменту розглядаються загалом на підприємствах, але не розглядаються в межах окремої галузі.

**Мета дослідження.** Метою статті є дослідження стану інноваційної активності підприємств целюлозно-паперової промисловості України та обґрунтування заходів їх подальшого інноваційного розвитку в сучасних умовах.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Термін «інновація» походить від латинського слова «innovato», що означає оновлення або поліпшення. Відповідно до міжнародних стандартів, інновація визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, який дістав втілення у вигляді нового або удосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або удосконаленого технологічного процесу, що знайшов використання у практичній діяльності [3].

При централізованому управлінні економікою для позначення відповідних процесів часто застосовувались поняття «впровадження досягнень науки та техніки», «управління науково-технічним прогресом» тощо.

Метою інновації є підвищення конкурентоспроможності фірми, товару, послуг і збільшення за рахунок цього прибутку фірми.

Інновація – винахід майбутнього ... Вона повинна пронизувати компанію і охоплювати всю її діяльність: нові продукти, послуги, процеси, стратегії, бізнес-моделі, канали збуту і ринки... Креативність – висування нових ідей, а інновація – втілення їх на практиці. Ціль інновації – створення нової цінності, сприйманої споживачем [5].

Загальноприйнятою є наступна класифікація інновацій:

- введення нового продукту (товарна інновація);
- введення нового метода виробництва (технологічна інновація);
- створення нового ринка товарів або послуг (ринкова інновація);
- освоєння нового джерела поставки сировини або напівфабрикатів (маркетингова інновація);
- реорганізація структури управління (управлінська інновація) [1].

За рівнем новизни інновації класифікують на: нові; вдосконалені; потребуючі капітальних вкладень; оазисні; поліпшуючі; псевдоінновації; радикальні; ординарні; вдосконалюючі.

В залежності від сфери застосування інновації класифікують на: товарні; технологічні; організаційні; економічні; громадські; технічні; соціальні; правові (юридичні); політичні.

Виходячи з того, в якій області здійснюються вимірювання, можна виділити інновації продуктові, технологічні і організаційно-управлінські.

Суттю інноваційної діяльності є забезпечення створення поширення інновацій, які характеризуються нововведеннями у всіх галузях та напрямках розвитку: технічному, технологічному, управлінському. На думку М. Портера саме інновації здатні створювати конкурентні переваги підприємств [9].

Процес пов'язаний з ініціацією, плануванням, розробкою, створенням, впровадженням, освоєнням, та поширенням інновацій у всіх напрямках економічного розвитку називається інноваційним. Інноваційна діяльність - це діяльність спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, яка зумовлює випуск на ринок нових конкурентноздатних товарів та послуг [2].

Основа інноваційного процесу – це процес створення і освоєння нових технологій, потребуючий, як правило, фундаментальних досліджень, направлених на отримання нових знань про розвиток природи і суспільства безвідносно до їх конкретного використання [1].

Всю сукупність процесів і явищ, що відбуваються на підприємствах різних галузей національного господарства, можна умовно поділити на дві групи: традиційні і інноваційні. Традиційні процеси і явища характеризують звичайне функціонування національного господарства, його галузей і підприємств, а інноваційні – розвиток останніх на якісно новому рівні. Впродовж тривалого періоду, коли економіка функціонувала і розвивалась переважно за рахунок екстенсивних факторів (застосування постійно зростаючого обсягу суспільних ресурсів – персоналу, виробничих фондів), у виробництві домінували традиційні процеси і явища. Оскільки екстенсивні фактори практично себе вичерпали або їх дія стала економічно не вигідною, розвиток та інтенсифікація сучасного виробництва мають базуватися переважно на нових рішеннях у галузі технології, техніки, організаційних форм і економічних методів господарювання. Опрацювання, прийняття і реалізація таких рішень складають зміст так званих інноваційних процесів. У звичному розумінні інноваційні процеси, що мають місце в будь-якій складній виробничо-господарській системі, характеризуються сукупністю безперервно виникаючих у часі і просторі прогресивних, якісно нових змін. Результатом інноваційних процесів є новини, а їх впровадження у господарську практику визнається нововведенням. Інноваційні процеси започатковуються певними галузями науки, а завершуються у сфері виробництва, спричинюючи у ній прогресивні зміни. Технічні новини і нововведення проявляються у формі нових продуктів (виробів), технологій їх виготовлення, засобів виробництва (машин, устаткування, енергії, конструкційних матеріалів).

Важливою умовою зростання ефективності виробництва і подальшого розвитку є активізація інноваційної діяльності підприємств. Інноваційна активність, спрямована на розвиток конкурентних переваг, може існувати за умов постійного оновлення виробництва і впровадження інноваційних технологій, виготовлення і розширення асортименту високоякісної продукції.

Для того, щоб розвиватися, кожне підприємство повинно бути інноваційно активним. Це є особливо актуальним і для підприємств целюлозно-паперової промисловості України.

В Україні папір почали виготовляти ще понад 400 років тому. Основні підприємства промисловості розміщено в переважно в лісопромислових районах України – Карпатському і Поліському, внаслідок орієнтації їх діяльності на сировинні (лісові) та водні ресурси.

На сьогоднішній день найбільшими підприємствами галузі є:

1. Целюлозно-картонний завод у м. Жидачеві Львівської області.
2. Картонно-паперовий комбінат в м. Обухові Київської області.
3. Картонно-паперова фабрика в м. Понінка Хмельницької області.

Великі підприємства целюлозно-паперової промисловості розташовано в м. Києві (картонно-паперовий комбінат), м. Рахові (картонна фабрика), м. Херсоні (целюлозний завод), м. Ізмаїлі (целюлозно-картонний завод), м. Корюківці Чернігівської області (фабрика технічних паперів), м. Малині Житомирської області (паперова фабрика) [4].

В Україні не вистачає паперу власного виробництва, тому його закуповують в інших країнах, головним чином в Росії. Щорічно галузь забезпечує випуск товарів на 5,5 млрд. гривень, при цьому 50% його припадає на 42 потужні підприємства [10].

На сьогоднішній день в целюлозно-паперовій промисловості України є такі основні проблеми:

1. Сильна залежність підприємств галузі від зовнішнього кредитування.
2. Велика зношеність основних фондів. На деяких підприємствах вік устаткування перешугнув столітній рубіж.
3. Паперове виробництво вимагає значних капіталовкладень.
5. Щорічне скорочення кількості підприємств-виробників картонно-паперової продукції.
4. Низький ступінь інноваційної активності підприємств галузі [6].
5. Зниження попиту на продукцію вітчизняних товаровиробників на внутрішньому ринку.
6. Несвоєчасне відшкодування податку на додану вартість підприємствам - експортерам вітчизняної продукції.
7. Підвищення цін на енергоносії, частка яких у структурі собівартості продукції надто висока, особливо у металургійній та хімічній галузях виробництва.
8. Значна експортоорієнтованість промислових виробництв.
9. Несприятлива зовнішньоекономічна кон'юнктура.

Вирішення вищезазначених проблем підприємств целюлозно-паперової промисловості можливе за умови розробки та реалізації інноваційної стратегії.

Під інноваційною стратегією розуміють:

- стратегію використання нововведень (Круш П.В., Подвігіна В.І. та ін.);
- проект проведення головних інноваційних дій, необхідних для реалізації корпоративних стратегій (Давіла Т. та ін.);
- розробка планів інноваційної діяльності підприємства (Ільєнкова С.Д.).

Розробка інноваційної стратегії дозволяє зробити безперервним процес створення нових споживчих властивостей товарів та систематизувати інноваційні процеси на підприємстві та підвищити його інноваційну активність.

Інноваційна стратегія є однією з функціональних стратегій підприємства. Вона уточнює набір корпоративних стратегій підприємства. У процесі її вибору необхідно враховувати співвідношення життєвого циклу продукції і тривалості життєвого циклу інновацій. Для підприємств целюлозно-паперової промисловості життєвий цикл продукції є коротким. Тому життєвий цикл інновацій повинен бути короткостроковим (1-2 роки) або середньостроковим (3-5 років). Довгострокові інновації, з життєвим циклом інновацій (більше 5 років) не слід застосовувати, тому що життєвий цикл продукції підприємств целюлозно-паперової промисловості менший ніж життєвий цикл інновацій.

У загальному вигляді процес формування інноваційних стратегій підприємств целюлозно-паперової промисловості передбачає послідовну реалізацію наступних основних етапів:

- формування загальної корпоративної стратегії підприємства;
- відбір інноваційних продуктів;
- формування типів функціональних інноваційних стратегій;
- розробка конкретних інноваційних проектів реалізації стратегій.

Формування складу інноваційних стратегій повинно базуватися на цільовій орієнтації досягнення конкурентних переваг підприємств целюлозно-паперової промисловості. Після розробки інноваційної стратегії, що враховує різні варіанти стратегічного розвитку підприємства, настає етап оцінки наслідків та можливостей їх реалізації. Кожна альтернативна інноваційна стратегія повинна бути оцінена на можливість її реалізації. За результатами оцінки підприємство може вибрати одну з трьох типів інноваційних стратегій:

Тип 1. Функціональні інноваційні стратегії, які можуть бути реалізовані на основі використання існуючої технології та ресурсної бази, що використовується керівництвом підприємства в поточному періоді. Це група так званих свідомих стратегій;

Тип 2. Функціональні інноваційні стратегії, для реалізації яких необхідно провести маркетингові дослідження та суттєво удосконалити існуючу технологію.

Тип 3. Інноваційні стратегії, до яких підприємство має суттєвий інтерес, але стратегічний потенціал не дозволяє їх реалізувати.

Для підприємств целюлозно-паперової промисловості доцільніше обрати інноваційні стратегії першого типу з використанням існуючої технології та ресурсної бази, якщо підприємство не має можливості для модернізації обладнання і впровадження новітніх технологій виробництва. Але така інноваційна активність за сучасних ринкових умов буде дуже повільною.

Якщо підприємство має можливість для залучення інвестиційних ресурсів, то йому краще обрати стратегію другого типу з суттєвим удосконаленням існуючої технології виробництва, що значно прискорить інноваційну активність підприємств.

За обраними інноваційними стратегіями підприємство розробляє конкретні інноваційні проекти.

### **Висновки та перспективи подальших досліджень.**

Перехід до стратегічного управління та розробка і впровадження інноваційних стратегій систематизують і значно прискорять інноваційну активність підприємств целюлозно-паперової промисловості. Подальші дослідження будуть присвячені пошуку механізмів формування таких стратегій в системі підприємств целюлозно-паперової промисловості.

### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Економіка й організація інноваційної діяльності: Підручник (третє видання) / О.І. Волков, М.П. Денисенко та ін.; під ред. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. – К.: 2006. – 424 с.
2. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. / С.М. Ілляшенко – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.
3. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Н. В. Краснокутська – К.: КНЕУ, 2003. — 504 с. <http://library.if.ua/book/4/528.html>
4. Масляк П. О., Шищенко П. Г. Географія України – Целюлозно-паперова промисловість України. / П. О. Масляк, П. Г. Шищенко – Режим доступу: [http://eduknigi.com/geo\\_view.php?id=90](http://eduknigi.com/geo_view.php?id=90)
5. Молчанов И. М. Інноваційний процес / І. І. Молчанов. – СПб. – 1995.
6. Офіленко Н. О. Ринок і ресурси споживчих товарів. навч. посібн. / Н. О. Офіленко – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/12631113/tovarovnavstvo/tselyulozno-paperove\\_virobnitstvo\\_tselyuloza\\_virobnitstvo\\_kartonu](http://pidruchniki.com/12631113/tovarovnavstvo/tselyulozno-paperove_virobnitstvo_tselyuloza_virobnitstvo_kartonu)
7. Офіційний сайт міністерства промислової політики України. Концепція загальнодержавної цільової програми розвитку целюлозно-паперової промисловості України та вітчизняного ринку картонно-паперової продукції на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://industry.kmu.gov.ua/industry/control/uk/publish/article;jsessionid=D944B63339CEEEAA38DF66524EE1F845?art\\_id=74110&cat\\_id=42148](http://industry.kmu.gov.ua/industry/control/uk/publish/article;jsessionid=D944B63339CEEEAA38DF66524EE1F845?art_id=74110&cat_id=42148)
8. Полякова Ю. В. Інноваційна активність промислових підприємств України / Ю. В. Поляков – Режим доступу: [http://www.lac.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/MEV/Poljakova/Presentation\\_Innovac\\_Act\\_Prom\\_Pidpr.pdf](http://www.lac.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/MEV/Poljakova/Presentation_Innovac_Act_Prom_Pidpr.pdf)
9. Портер М. Конкуренція: учебное пособие / М. Портер. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2001. – 236 с.
10. Центри целюлозно-паперової промисловості в Україні – Режим доступу: <http://www.novageografia.com/vogels-1048-1.html>
11. Розпорядження № 603-р КМУ «Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року» від 17 лютого 2013 р. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/603-2013-%D1%80>