

ШИФР: ПАПЕРОВИЙ ЖУРАВЕЛЬ

**УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ РІВНЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІННОВАЦІЙНО АКТИВНОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІННОВАЦІЙНО АКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	5
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ККПК» ТА АНАЛІЗ ЙОГО КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ НА РИНКУ ЦЕЛЮЛОЗНО-ПАПЕРОВОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	12
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ККПК» НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	24
ВИСНОВКИ.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ.....	35

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному суспільстві, заснованому на знаннях та інноваційних технологіях, спостерігається тенденція до інтенсифікації конкуренції між бізнес-організаціями, що актуалізує питання ефективного управління конкурентним потенціалом інноваційно активних підприємств. Компанії намагаються досягнути вищого рівня конкурентоспроможності порівняно з конкурентами, адже сильна ринкова позиція дає можливість підвищувати показники ефективності діяльності за рахунок більш повного задоволення мінливих потреб та запитів споживачів. Такі умови вимагають від підприємства, котре прагне успішно функціонувати упродовж довгострокового періоду часу, формування системи управління конкурентоспроможністю, яка заснована на інноваціях. З огляду на це обрана тема наукової роботи є актуальною і відповідає сучасним потребам ринку.

Метою наукової роботи є узагальнення теоретичних основ та розробка управлінських рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі **завдання роботи**:

- узагальнити теоретичні основи управління конкурентоспроможністю інноваційно активного підприємства;
- охарактеризувати основні складові та фактори забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства;
- визначити функції структурних підрозділів у процесі забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» (далі – ПрАТ «ККПК») та здійснити аналіз його конкурентної позиції на вітчизняному ринку целюлозно-паперової продукції;
- обґрунтувати управлінські рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «ККПК» та навести організаційно-економічний супровід їх реалізації.

Об'єктом дослідження є сукупність конкурентних відносин, що виникають у практиці функціонування інноваційно активного підприємства на вітчизняному ринку целюлозно-паперової продукції.

Предметом дослідження є теоретичні засади та управлінські аспекти підвищення рівня конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства.

Методологічна база дослідження: для вирішення поставлених завдань у науковій роботі використано загальнонаукові та прикладні методи, а саме: порівняння і узагальнення; економічного та статистичного аналізу; графічний, табличний і матричний методи візуалізації даних.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці зарубіжних та українських вчених з проблематики управління конкурентоспроможністю інноваційно активних підприємств, інформаційні джерела мережі Інтернет, експертні огляди ринку целюлозно-паперової продукції. Фактологічною базою є матеріали первинної фінансової та управлінської звітності ПрАТ «ККПК».

Результати дослідження, які складають наукову новизну, полягають в узагальненні управлінських аспектів забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства, а також розробці проекту підвищення рівня конкурентоспроможності організації на основі впровадження інновацій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій та практичних пропозицій щодо управління підвищенням рівня конкурентоспроможності ПрАТ «ККПК», що підтверджується довідкою про впровадження (від 22.01.2021 р.).

Апробація результатів дослідження: за тематикою наукової 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.

РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІННОВАЦІЙНО АКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах бізнес-середовища визначення складових конкурентного потенціалу інноваційно активних організацій виступає підґрунтям для розробки 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, що має на меті створення, освоєння і просування на ринок продуктових, технологічних і організаційно-управлінських нововведень [1], або ж як комплексна властивість організації, яка відображає її спроможність до інноваційної діяльності [2]. У даній роботі для визначення категорії інноваційно активного підприємства вважаємо доцільним використати міжнародні рекомендації щодо статистики інновацій (Керівництво Осло), згідно яких будь-яке підприємство, що протягом звітного періоду займалося діяльністю, пов'язаною зі створенням інновацій, належить до категорії інноваційно активних, незалежно від того, чи призвела така діяльність у підсумку до реального запровадження нововведень [3].

У науковій літературі виокремлюють різні підходи до тлумачення сутності терміну «конкурентоспроможність» (Додаток А.1), тому єдиного визначення цієї категорії не існує. Так, відповідно до ресурсного підходу інноваційна конкурентоспроможність підприємства може розглядатися як результуюча 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 впроваджуваних інновацій [4]. Узагальнюючи наявні 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. Складові, які забезпечують рівень конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства, наведено на рис. 1.1.

Складові забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства		
Конкурентоспроможність інноваційного потенціалу	Конкурентоспроможність організаційно-управлінського потенціалу	Конкурентоспроможність інформаційно-маркетингових зв'язків і організаційних комунікацій
<ul style="list-style-type: none"> ▪ рівень техніко-технологічного оснащення; ▪ науково-дослідницький потенціал; ▪ виробничо-сировинні зв'язки; ▪ кадрове забезпечення; ▪ інтелектуальний потенціал; ▪ фінансово-інвестиційні можливості. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ організаційна структура, орієнтована на інновації; ▪ функції, механізми та інструменти управління; ▪ гнучкість та оперативність менеджменту; ▪ інноваційний тип мислення керівника; ▪ корпоративна культура, сприйнятлива до інновацій. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ система аналізу маркетингового середовища (цільові ринки інноваційної продукції, канали маркетингу, контактні аудиторії); ▪ взаємодія підприємства із суб'єктами ринкового оточення: постачальниками, споживачами, партнерами, інвесторами, клієнтами та ін.

Рис. 1.1. Складові забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства

Джерело: складено автором на основі [1-7]

Як окремий фактор варто зазначити конкурентоспроможність інноваційної продукції, що характеризується високою якістю, корисністю, споживчою 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 (Додатки А.2 та А.3). До конкурентних переваг інноваційно активного підприємства можна віднести пропозицію унікального товару чи послуги, нових технологій їх виробництва або способів реалізації; удосконалення взаємодії між елементами системи з підвищенням ефективності менеджменту тощо [8]. Серед найважливіших факторів зовнішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства, варто відзначити такі: попит на інноваційну продукцію, адекватну умовам ринку інноваційну політику, інформаційне та інфраструктурне забезпечення інноваційної діяльності та інші.

Ключові підсистеми конкурентного потенціалу інноваційно активного підприємства за об'єктами конкурентної боротьби представлено на рис. 1.2.

▪ Інноваційна	Відображає здатність організації до розробки та ефективного впровадження нововведень різних типів.
▪ Фінансово-інвестиційна	Охоплює можливості організації щодо залучення фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проектів.
▪ Кадрова	Характеризує здатність організації формувати та ефективно використовувати наявні кадрові ресурси та забезпечує інноваційну активність персоналу.
▪ Матеріально-технічна	Відображає можливості суб'єкта господарювання щодо залучення матеріальних активів, необхідних для організації інноваційної діяльності
▪ Маркетингова	Характеризує ефективність функціонування організації в межах обраного ринкового сегменту

Рис. 1.2. Підсистеми конкурентного потенціалу інноваційно активного підприємства за об'єктами конкурентної боротьби

Джерело: складено автором на основі [9-12]

Комплексне дослідження зазначених підсистем 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 посилити 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 інновацій.

У Додатку А.4 узагальнено теоретичні підходи до розуміння сутності процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Так, 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 високого рівня постачання. Функція мотивації полягатиме у підтримці високого рівня зацікавленості персоналу в результатах інноваційної діяльності через використання відповідних важелів 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 результатами якого може бути сформований комплекс заходів щодо удосконалення процесу управління.

Для ефективної реалізації процесу управління конкурентоспроможністю підприємства необхідна взаємоузгоджена 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 злагоджена взаємодія цих відділів забезпечує ефективне управління конкурентоспроможністю організації. У таблиці 1.1 узагальнено основні функції зазначених структурних підрозділів у процесі забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства.

Таблиця 1.1

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 ризиків, пов'язаних з її впровадженням, залучення інвестицій у інноваційну діяльність.
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 витрат 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 належного іміджу інноваційної продукції, вибір оптимального комплексу просування інноваційної продукції, визначення бюджету та календарного плану просування, проведення маркетингових досліджень, моніторинг наявних та потенційних конкурентів, розробка маркетингових стратегій, контроль за реалізацією маркетингових кампаній, планування та оптимізація асортименту продукції, що виготовляється.
Відділ збуту	Розробка збутової політики, формування стратегій збуту інноваційної продукції, прогнозування обсягів продажу інноваційної продукції, контроль за виконанням планів збуту, визначення оптимальних методів збуту та каналів розподілу інноваційної продукції, організація мережі збуту і просування продукції.

Джерело: складено автором на основі [5; 9-11]

Злагоджена діяльність функціональних підсистем підприємства, забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень, а також раціональне використання ключових факторів успіху є основою формування та реалізації конкурентних переваг. 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 сприйнятливість підприємства, яка визначає його спроможність до генерування нових ідей та гнучкої перебудови всіх бізнес-процесів відповідно до освоєння 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, провести 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 цільового 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.

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 позначаються на конкурентній позиції компанії. Серед засобів досягнення визначених цілей можуть використовуватися такі, як розробка нових видів продукції або послуг; впровадження інноваційних технологій виробництва; прогресивних методів організації праці; удосконалення важелів й інструментів стимулювання інноваційної активності персоналу; запровадження управлінських рішень інноваційного характеру у всіх сферах діяльності компанії. Основною умовою досягнення організаційної мети, яка полягатиме 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.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ККПК» ТА АНАЛІЗ ЙОГО КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ НА РИНКУ ЦЕЛЮЛОЗНО- ПАПЕРОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

Приватне акціонерне товариство «Київський картонно-паперовий комбінат» (далі – ПрАТ «ККПК») – одне з найбільших підприємств Європи з випуску картонно-паперової продукції. Має позитивний імідж за рахунок багаторічного досвіду на ринку. Юридична адреса ПрАТ «ККПК»: 08700, Київська обл., м. Обухів, вул. Київська, 130. Код ЄДРПОУ – 05509659. У табл. 2.1 зазначено основні види діяльності підприємства відповідно до КВЕД-2010.

Таблиця 2.1

Види економічної діяльності ПрАТ «ККПК»

№	Код (за КВЕД)	Назва (за КВЕД)
Основний вид / види економічної діяльності підприємства		
1.	17.12	Виробництво паперу та картону
2.	17.21	Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари
3.	17.22	Виробництво паперових виробів господарсько-побутового та санітарно-гігієнічного призначення
Інші види економічної діяльності, реально здійснюваної підприємством		
1.	46.49	Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
2.	35.12	Передача електроенергії
3.	35.23	Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи

Джерело: складено автором на основі [27]

Отже, ПрАТ «ККПК» складається з трьох основних виробництв [28]:

- картонне виробництво з випуску пакувальних крейдованого і некрейдованого картону, тарного картону, включаючи папір для гофрування, загальною потужністю 240 тис. т. картону на рік;
- паперове виробництво з випуску паперу-основи для товарів санітарно-гігієнічного призначення масового споживання, а також готових паперових виробів: туалетного паперу, серветок, рушників, загальною потужністю 70 тис. т. паперу-основи на рік;
- завод гофротари. Сучасне виробництво гофрокартону та упаковки, укомплектоване устаткуванням провідних фірм Європи, загальною потужністю 355 млн. м² гофрокартону на рік.

ПрАТ «ККПК» має достатньо великий перелік номенклатурних груп та широкий асортимент туалетного паперу, серветок, рушників з паперу та гофрованих ящиків, коробок для задоволення попиту різноманітних груп клієнтів. У Додатку В представлена динаміка основних показників діяльності ПрАТ «ККПК» упродовж 2016-2018 рр. З представлених даних можна зробити висновок, що у звітному періоді чистий дохід від реалізації продукції в середньому з кожним роком збільшувався на 16%. У 2018 році, порівняно з 2017 роком, чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 837 486 тис. грн. (17,1%), що є достатньо позитивним результатом. Щоб визначити, реалізація якої продукції приносить підприємству найбільший дохід, потрібно дослідити динаміку торговельної виручки комбінату (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка торговельної виручки ПрАТ «ККПК» за 2016-2018 рр.

Номенклатурні групи	2016		2017		2018		Середнє відхилення за період, %
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	
1.Гофровиробництво	1 662 737	39,6	1 967 753	40,3	2 463 595	43	25,2
2.Паперова продукція	1 251 802	29,8	1 612 279	33	1 997 645	34,9	18,3
3.Картонна продукція	1 287 628	30,6	1 307 208	26,7	1 263 486	22,1	-0,9
ВСЬОГО	4 202 167	100,0	4 887 240	100,0	5 724 726	100	22,3

Джерело: складено на основі управлінської звітності ПрАТ «ККПК»

Як бачимо, найбільшу частину виручки підприємства складає виручка від продажу товарів гофровиробництва та паперової продукції. Упродовж 2016-2018 рр. прослідковується збільшення частки виручки від реалізації продукції гофровиробництва та паперового виробництва. Щоб зрівняти вплив цінового фактора проаналізуємо натуральні показники виробленої та реалізованої продукції (Додаток Д). Порівнявши дані в вартісних і натуральних показниках можна зробити висновок, що ПрАТ «ККПК» демонструє упродовж звітного періоду збільшення обсягів реалізації продукції паперового та гофровиробництва. Для детального визначення рівня прибутковості та ефективності діяльності ПрАТ «ККПК» було здійснено розрахунок показників рентабельності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка показників рентабельності ПрАТ «ККПК» за 2016-2018 рр.

Показник	2016	2017		2018		Середнє відхилення за період, %
	тис. грн.	тис. грн.	Зміна до поперед. року, %	тис. грн.	Зміна до поперед. року, %	
Фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування	465153,00	499643,00	7,41	586769,00	17,44	12,31
Фінансовий результат від виробництва і реалізації продукції	1091457,00	1140426,00	4,49	1247894,00	9,42	6,93
Рентабельність діяльності, %	7,38	9,21	-	10,06	-	-
Рентабельність операційної діяльності, %	12,30	11,21	-	11,02	-	-
Рентабельність виробництва і реалізації продукції, %	17,67	12,70	-	9,52	-	-

Джерело: сформовано автором на основі [28]

Підприємство є інноваційно активним, проте не має підрозділу НДДКР. В інноваційній діяльності ПрАТ «ККПК» акцентує увагу на технологічних інноваціях, зокрема в частині модернізації устаткування, виробництва нових ліній продукції, удосконалення елементів системи управління. У табл. 2.4 наведено результати інноваційної діяльності ПрАТ «ККПК».

Таблиця 2.4

Результати інноваційної діяльності ПрАТ «ККПК» станом на 2019 рік

№	Тип інновації	Характеристика (зміст) впровадженої інновації	Джерела фінансування
1.	Продуктова	1.1. Виробництво лінії паперових виробів SoffiPro, яка розроблена спеціально для сегмента AFH.	Власні кошти
2.	Технологічна	2.1. Папероробна машина № 2 паперового виробництва на 22 % підвищила швидкість з 980 м/хв. до 1200 м/хв за рахунок встановлення різки на накаті й модернізації технологічного потоку щодо підготовки макулатурної маси.	Запозичені кошти (кредиту на суму 10 млн євро)
		2.2. Крейдувальна машина картонного виробництва на 68 % підвищила швидкість з 250 м/хв. до 420 м/хв за рахунок встановлення нового наносного вузла й заміни конвекційної сушки крейдованого картону на інфрачервону.	Запозичені кошти (кредиту на суму 10 млн євро)
		2.3. Заміна водострумного насосу 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
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 [28-29]

На комбінаті впроваджена система управління якістю, докiллям та безпекою продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, FSSC 22000. Він має сертифікати відповідності, які видані незалежними організаціями та щорічно проходить наглядіві аудити і підтверджує дії виданих сертифікатів та можливість забезпечувати високу якість і безпеку продукції. ПрАТ «ККПК» підтримує політику компаній з випуску продукції, яка вироблена з легально заготовленої деревини на основі принципів відповідального лісокористування. Гарантією дотримання цих принципів є добровільна міжнародна сертифікація за системою «Forest Stewardship Council®» (Лісової Опікунської Ради). Код ліцензії: FSC C 132980. У 2016 році ПрАТ «ККПК» успішно пройшов сертифікаційний аудит з перевірки відповідності впровадженої системи відстеження ланцюжка поставок деревної продукції від виробника до споживача і отримав сертифікат відповідності вимогам стандарту FSC-STD-40-004 – Стандарт сертифікації ланцюжка поставок. Наявність сертифіката FSC покращує імідж і престиж підприємства, а також дає можливість запропонувати покупцям перелік FSC сертифікованої продукції, яка має конкурентну перевагу як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках збуту [28].

Важливим напрямом аналізу конкурентоспроможності підприємства є дослідження його зовнішнього середовища. Воно складається із сукупності факторів, що знаходяться за межами організації та взаємодіють з нею (Додаток Е). Розглянемо детальніше тенденції цільового ринку, на якому функціонує ПрАТ «ККПК». Як свідчать статистичні дані, на вітчизняному ринку целюлозно-паперової продукції спостерігається стабільний попит. До 2017 року в Україні був низький попит на папір основу з боку українських переробників по тій причині, що основа була низької якості і коштувала набагато вище імпоротної продукції. На сьогодні в Україні показник споживання паперової продукції на душу населення знаходиться в межах 28-32 кг/ос., в той час, коли середньосвітове значення становить 70 кг/ос. [30].

Попит на паперову продукцію залежить від купівельної спроможності, рівня безробіття та кількості населення України. Купівельна спроможність населення залишається низькою навіть не зважаючи на те, що рівень мінімальної заробітної плати зростає. Підвищення заробітної плати не дає результатів (зростання середніх номінальних заробітних плат на 9%), адже є досить незначним та стосується лише окремих видів професій. На непродовольчі товари українці витрачають 28,8% доходів, на продовольчі – 50,3%, на оплату послуг – 12,6% за даними державної служби статистики [31]. Таким чином, для збільшення попиту на паперову продукцію є важливим збільшення купівельної спроможності населення та зниження рівня безробіття.

Основними факторами, що впливають на попит целюлозно-паперової продукції є: відповідність між ціною та якістю, безпека продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, FSSC 22000, розчинність паперу та втулки в воді, органолептичні характеристики, платоспроможність споживачів, рівень розвитку сегменту ХоРеКА [32]. В Україні спостерігається досить низький рівень споживання санітарно-гігієнічної продукції з паперу. У країнах Західної Європи рівень споживання досягає 15-19 кг паперу на особу на рік, в той час як в Україні цей показник нижче. Однією з причин низького обсягу споживання є низька культура споживання даного виду продукції. В Україні все ще велику частину виробів з паперу займає звичайний макулатурний папір (типу ТМ «Обухів 65»), а продукція з целюлози займає не більше третини всього обсягу ринку [33]. В Україні незначними темпами зростає споживання целюлозної продукції. Причиною такого зростання є незначне зростання реальних доходів населення, що в свою чергу не дозволяє населенню перейти зі споживання макулатурних виробів на більш якісні целюлозні вироби.

Виважена цінова політика підприємства також впливає на його ринковий успіх. У межах аналізу конкурентної позиції компанії важливо дослідити цінову карту ринку ПрАТ«ККПК» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Цінова карта ринку ПрАТ «ККПК» (паперова продукція) на 2019 р.

Товарна позиція	ПрАТ «ККПК»		Ціни компаній-конкурентів										Мін. ціна на ринку	
	грн.	Відхилення від мін. ціни, %	Кохавинка	№1	Day by Day	Zewa	Selfak			Zebra	Kleenex	Ruta		Гусь
Папір туалетний (Обухів 65)	5,85	89,94	4,56	3,08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,08
Папір туалетний	27,42	20,95	-	-	22,67	32,34	57,91	26,99	-	-	34,9	-	-	22,67
Серветки столові	9,98	17,83	-	8,47	9,91	24,57	-	14,32	-	19,51	-	14,9	14,9	8,47
Рушники паперові	30,99	48,28	-	-	-	87,5	58,5	-	20,9	-	-	-	20,9	20,9

Джерело: складено автором на основі [28-32]

Як бачимо з даних табл. 2.5, комбінат має значні відхилення від мінімальної ціни на ринку. Це пояснюється тим, що цінова політика формується із урахуванням витрат на сировину, транспорт, паливо та оплату праці персоналу. Причинами такої цінової політики комбінату є висока собівартість та якість продукції. Конкурентними перевагами є те, що комбінат має ширший товарний асортимент, ніж у конкурентів, встановлює середні ціни та виготовляє продукцію високої якості. Для ПрАТ «ККПК» найважливішою сировиною є макулатура. Щомісяця комбінат споживає близько 25 тис. тонн макулатури. 48% цієї сировини закуповується у вітчизняних виробників, а 52% імпортується з інших країн (Польщі, Угорщини, Румунії). Проблемним аспектом функціонування комбінату є сировинне забезпечення виробництва картонно-паперової продукції. ПрАТ «ККПК» вкладає великі інвестиції в розвиток системи заготівлі макулатури в Україні. Але, на жаль, на сьогоднішній день досить відчутним є дефіцит макулатури для підприємства.

Важливим елементом зовнішнього середовища будь-якого підприємства є його конкуренти. Аналіз конкурентного оточення є обов'язковим елементом ефективного управління конкурентоспроможністю. Характеристика основних конкурентів ПрАТ «ККПК» наведена у табл. 2.6.

ПАТ «Ізмаїльський целюлозно-картонний комбінат». Один із найбільших виробників гофрокартону, гофротари, а також картонної упаковки в Україні. 50-

річний досвід у сфері целюлозно-паперової промисловості допоміг сформувати ряд конкурентних переваг, що забезпечують лідерство в галузі [34].

ПрАТ «Картонно-Паперова Компанія». Орієнтований на удосконалення та модернізацію картонного виробництва, випуск картонної гільзи та кутника, виробництво санітарно-гігієнічних виробів із целюлози (паперові рушники, серветки, туалетний папір). На сьогоднішній день є успішним виробником картонного упакування (гільза та кутник) та паперової продукції (паперові рушники, серветки, туалетний папір). Займає лідируючі позиції в Україні та активно розвиває продажі в ЄС, здійснює експорт в 24 країни світу [35].

ПАТ «Кохавинська паперова фабрика». На сьогоднішній день завдяки оновленню та удосконаленню виробництва, підприємство демонструє високі темпи росту обсягів виробництва та гарантує високу якість своєї продукції. Потужність паперових машин становить 19 тис. тонн на рік, переробного обладнання – 90 млн. рулончиків на рік, підприємство володіє мережею збуту та власним транспортом [36].

ПрАТ «Малинська паперова фабрика-Вайдманн». Належить до міжнародної групи «Wicor». Сьогодні на підприємстві діє шість технологічних ліній і виробляється трансформаторний картон, електроізоляційний папір для силових кабелів і трансформаторних намоток, крепований папір, а також інші види паперу для різноманітного промислового застосування, у тому числі для упаковки, фільтрації, шпалер [37].

ПрАТ «Рубіжанський картонно-тарний комбінат». Являє собою інтегрований комплекс із виробництву картону для плоских шарів і паперу для гофрування, картону гофрованого й тари з гофрокартона. До складу заводу по виробництву гофротари входить ділянка високохудожньої упаковки з офсетним друком. Є лідером у виробництві транспортної тари з гофрованого картону в Україні, експортує продукцію за межі країни. Є членом Української Асоціації Виробників Гофрокартона (УАСВМ), що співпрацює із загальноєвропейською федерацією виробників гофрокартона (FEFCO) [38].

Таблиця 2.6

Характеристика основних конкурентів ПрАТ «ККПК» (станом на 2019 р.)

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

Джерело: сформовано автором на основі [34-38]

На основі даних табл. 2.6 основних конкурентів ПрАТ «ККПК» у розрізі видів продукції, що виготовляється, можна розподілити так: за виробами картону і гофротари – ПрАТ «Рубіжанський картоннотарний комбінат», ПАТ «Жидачівський ЦПК», ПАТ «Ізмаїльський целюлозно-картонний комбінат»; за паперовими виробами – ПрАТ «Картонно-паперова компанія» та ПАТ «Кохавинська паперова фабрика». І лише ПрАТ «ККПК» виготовляє продукцію усіх номенклатурних груп – вироби з гофри, вироби з паперу і папір-основу.

Отже, ПрАТ «ККПК» 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 (рис. 2.1). Для аналізу конкурентної позиції на ринку побудуємо карту стратегічних груп конкурентів, що дасть можливість виявити конкурентні переваги на основі аналізу відповідних параметрів. Дані для побудови карти наведені в таблиці 2.7.

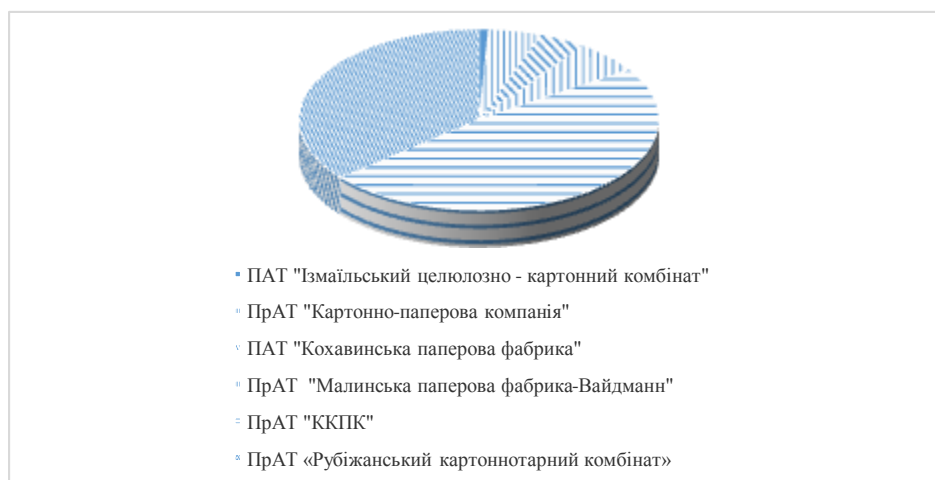


Рис. 2.1. Обсяги виробництва паперу та картону підприємствами України, 2019 р., тис. грн. [33]

Таблиця 2.7

Вихідні параметри для побудови карти стратегічних груп конкурентів

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-тарний 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 [32-38]

Отже, основними виробниками паперової та картонної продукції є ПрАТ «ККПК» та ПрАТ «Рубіжанський картонно-тарний комбінат». Їх продукція користується найбільшим попитом серед споживачів та займає найбільшу частку ринку (рис. 2.1) за рахунок відповідності параметрів ціна-якість і широкого асортименту.

Аутсайдером є ПАТ «Жидачівський ЦПК» за рахунок нещодавнього відновлення функціонування на ринку. ПрАТ «ККПК» займає лідируючі позиції в галузі завдяки великій виробничій потужності та широкому асортименту продукції. Для побудови карти стратегічних груп конкурентів були взяті параметри «частка ринку» - «якість» (рис. 2.2) та «якість» - «обсяг виробництва» (рис. 2.3).

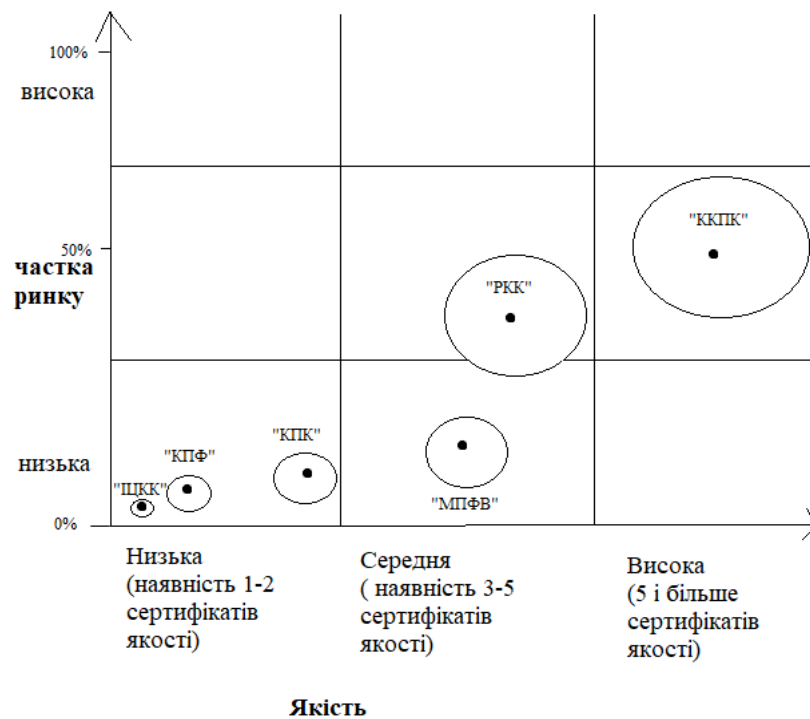


Рис. 2.2. Карта стратегічних груп конкурентів ПрАТ «ККПК» за параметрами «частка ринку» - «якість» [табл. 2.7]

З рис. 2.2 бачимо, що ПрАТ «ККПК» є лідером серед інших підприємств за параметром «якість» та має найбільшу частку ринку – 47%. Основним конкурентом можна вважати ПрАТ «Рубіжанський картоннотарний комбінат». Першою стратегічною групою буде ПрАТ «ККПК», адже лише він має найбільшу кількість стандартів якості, забезпечуючи на ринку найвищу якість та маючи найбільшу частку ринку. Друга стратегічна група – ПрАТ «Рубіжанський картоннотарний комбінат» та ПрАТ «Малинська паперова фабрика-Вайдманн», які мають достатньо низьку частку ринку паперового виробництва через досить вузький асортимент та якість продукції.

Аутсайдерами на ринку в параметрах якості та частки ринку є ПрАТ «Картонно-паперова компанія», ПАТ «Кохавинська паперова фабрика» та ПАТ «Ізмаїльський целюлозно-картонний комбінат». Щодо наступного співвідношення «якість» - «обсяг виробництва» (рис. 2.3), рейтинг підприємств дещо змінився. Кожне підприємство має різні напрями виробництва і через це обсяг виробництва у них відрізняється.

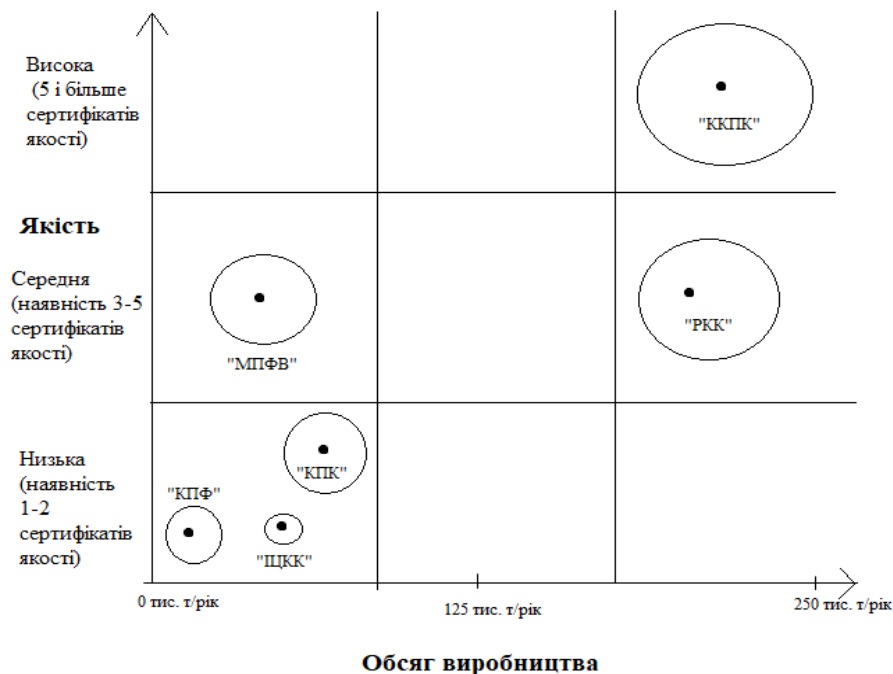


Рис. 2.3. Карта стратегічних груп конкурентів ПрАТ «ККПК» за параметрами «якість» - «обсяг виробництва» [табл. 2.7]

З рис. 2.3 можна зробити висновок, що ПрАТ «Рубіжанський картоннопаперовий комбінат та ПрАТ «ККПК» входять в одну стратегічну групу, що орієнтовані на задоволення всього комплексу потреб (а саме виробництва не тільки паперової продукції, але також картону і гофропродукції), що висуває споживач, саме через це компанії демонструють високі обсяги виробництва. До другої стратегічної групи можна віднести решту підприємств, адже вони спеціалізуються лише на одному або двох напрямках виробництва та за рахунок цього мають відносно малий обсяг виробництва. Отже, як показав проведений аналіз, ПрАТ «ККПК» займає лідируючі позиції та має найбільшу частку ринку через високу якість продукції та широкий номенклатурний ряд.

За допомогою проведеного дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища можна проаналізувати сильні та слабкі сторони, загрози та можливості ПрАТ «ККПК» та побудувати матрицю SWOT-аналізу (Додаток Ж). На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що ПрАТ «ККПК» займає лідируючу конкурентну позицію в галузі, при цьому конкурентними перевагами підприємства є: імідж комбінату за рахунок багаторічного досвіду роботи на ринку у поєднанні з командою провідних фахівців у галузі; цінова політика, яка є оптимальною на ринку порівняно з конкурентами; інтегрована система управління якістю, охороною довкілля та безпекою продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, FSSC 22000, що забезпечує високу екологічність та якість продукції; великі номенклатурні групи товарів (наявність не лише паперового виробництва, а й виробництва картону та гофровиробництва) та широкий асортимент продукції.

Проаналізувавши зовнішнє та внутрішнє середовище ПрАТ «ККПК» можна зробити висновок, що комбінат має як сильні, так і слабкі моменти в управлінні. Позитивними аспектами є те, що на підприємстві забезпечується постійне професійне навчання кадрів, значні кошти виділяються на соціальний захист працівників, встановлюються додаткові пільги та гарантії та забезпечується надійна система охорони праці. ПрАТ «ККПК» веде активну зовнішню діяльність та взаємодіє з різними організаціями, що додає підприємству стабільності та іміджу не тільки на українському ринку, але і на закордонному. Порівняно з конкурентами має виважену цінову політику, яка демонструє середні ціни продукції на ринку. А також забезпечує високу екологічність та якість продукції за рахунок системи управління якістю, охороною довкілля та безпекою продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів. Проте проблемою комбінату є сировинне забезпечення, а також дефіцит макулатури, тому саме цей напрямок доцільно розглянути як пріоритетний у питанні підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ККПК» НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

На даний момент ПрАТ «ККПК» вживає заходів, щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності власної продукції, у тому числі використовуючи інноваційні технології. Оскільки ключовою проблемою ПрАТ «ККПК» є дефіцит сировини, доцільно розглянути пропозицію щодо підвищення конкурентоспроможності компанії шляхом впровадження процесових інновацій. На сьогоднішній день актуальним є впровадження технологій, пов'язаних із використанням природних ресурсів, а саме пшеничної соломи, та виготовлення з неї паперу та картону (використання соломи, як сировини для виготовлення целюлози з подальшою її переробкою на виготовлення паперової продукції та картону).

Відсутність сировинної бази найбільше стримує розвиток паперової галузі, не дозволяючи залучати інвестиції на її розвиток. Щорічно в Україні утворюється приблизно 20 млн. тонн пшеничної соломи. З них понад п'ять мільйонів тонн не використовується. На виробництво тонни целюлози потрібно 2,5 тонни соломи. Отже, якщо підрахувати, з цих п'яти мільйонів тонн можна отримати два мільйони тонн целюлози і приблизно стільки ж паперу чи картону [39]. Це допоможе вирішити питання нестачі сировини та допоможе заощадити витрати на імпорт сировини. 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 здійснювати найменший негативний вплив на навколишнє середовище. На ринку України ця пропозиція ще не реалізована, але з огляду на світовий досвід 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. – перша і єдина компанія в Канаді, яка виробила FSC-сертифікований папір Step Forward для копіювання з додаванням соломи [39].

Метою бізнес-ідеї є прагнення 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 споживачів нижчою ціною, при цьому зберігаючи високу прибутковість продажів.

Програма IFC щодо стимулювання інвестицій в ресурсоефективність в Україні спільно з агрохолдингом «Мрія» та в партнерстві з Асоціацією українських підприємств целюлозно-паперової галузі «Укрпапір» провели дослідження, завданням якого було оцінити можливості переробки соломи для виробництва целюлози. Важливою характеристикою, на думку експертів, що впливає на використання соломи в картонно-паперовій промисловості України, є ціна, адже виробництво целюлози з соломи обходиться дешевше, ніж з деревини [39]. Згідно з оцінкою експертів, довгострокові ціни на сировину для картонно-паперової промисловості (включаючи витрати на транспортування – близько 10%) виглядають таким чином (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Індикативні ринкові ціни 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 [39]

З даних табл. 3.1 можемо зробити висновок, що використання целюлози із соломи має нижчу вартість, ніж целюлоза із деревини, але в той же час і вищу ціну порівняно із макулатурою. Але так, як і целюлоза, і макулатура є дефіцитною сировиною для України, тому використання соломи як сировини має глобальні перспективи в картонно-паперовій промисловості. Основними вимогами до промислового майданчика для реалізації проекту є: площа земельної ділянки не менше 20 га; можливість достатнього енерго- і водопостачання; наявність в

регіоні соломи на відстані не більше 150 км. Результатами дослідження Програми ІФС є приблизні дані щодо переробки соломи і виробництва паперової продукції та картонної тари із соломи. Дані наведені в табл. 3.2. Наведені дані носять індикативний характер. Реальні показники повинні бути розраховані і уточнені на етапі розробки проекту.

Таблиця 3.2

Індикативні показники реалізації проекту виробництва паперу та картону із соломи

Показник	Значення показника
1. Виробнича потужність, т. / рік	100 000
2. Випуск продукції т. / рік: гофрокартон, ящики	500 000
3. Целюлоза	60 000
4. Паперова продукція	100 000
5. Капітальні витрати, грн.	200 000 000
6. Термін окупності, роки	5-6

Джерело: розроблено автором на основі [39]

Отже, з табл. 3.2 видно, що проект може складатися з трьох основних виробництв: целюлозне виробництво потужністю 60 000 т. целюлози на рік (або 175 т. на добу), паперове виробництво потужністю 100 000 т. паперу на рік та виробництво гофрокартону 500 000 т. на рік. Термін окупності даного проекту 5-6 років з витратами майже в 2 млрд. грн. Перевагами такого рішення є зниження постійних виробничих витрат, ефективне використання надлишку енергії і нижча продуктивність сушіння (оскільки частина целюлози буде використана на виробництві). ПрАТ «ККПК» має всі початкові умови для впровадження даного проекту: площа земельної ділянки – 20 га; можливість достатнього енерго- і водопостачання; наявність в регіоні соломи на відстані не більше 150 км. Для реалізації проекту пропонується створити тимчасову проектну команду (рис. 3.1).

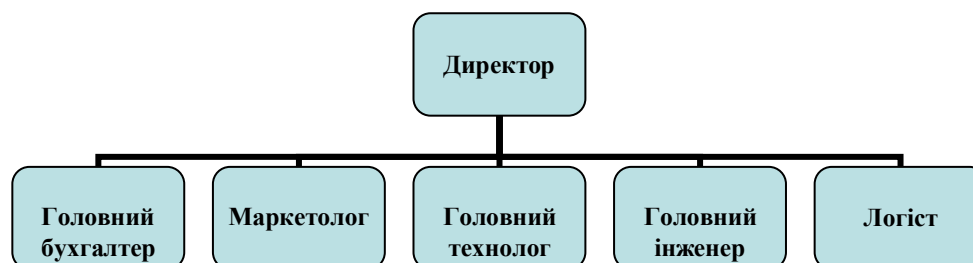


Рис. 3.1. Склад проектної команди

Етапами роботи проектної команди будуть: визначення значення інноваційної продукції для суспільства (екологічність, безпечність товару), дослідження ринкового попиту на інноваційну продукцію, визначення потужностей виробництва паперу із соломи, розробка технології виробництва, розрахунок структурних витрат (на сировину, матеріали, обладнання, робочу силу), розрахунок середніх витрат часу на досягнення точки беззбитковості в реалізації паперу із соломи, визначення каналів розподілу та специфіки системи збуту інноваційної продукції, розробка рекламної стратегії, введення в тестовий режим паперу із соломи, здійснення коректив по проекту виготовлення паперових продуктів із соломи. Відповідно до цих етапів складено матрицю відповідальності на час реалізації проекту (Додаток 3). Прогнозується, що найбільші витрати на реалізацію проекту будуть пов'язані із закупівлею необхідного обладнання (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Розрахунок обсягу витрат на закупівлю обладнання за проектом
виробництва паперу та картону із соломи, тис. грн.**

Тип обладнання	Ціна
1. Машини та устаткування переробки соломи	570
2. Машини варильної обробки	430
3. Гідророзбивачі	495
4. Буферний басейн	605
5. Млин первинного помелу	1 285

Джерело: сформовано автором

До постійних та змінних витрат будуть віднесені наступні (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Постійні та змінні витрати за проектом, тис. грн.

Постійні витрати	
Амортизація устаткування	7 800
Витрати на утримання та обслуговування приміщення	8 000
Витрати на утримання невиробничого персоналу	7 500
Витрати на рекламу інноваційної продукції	3 400
Разом	26 700
Змінні витрати	
Заробітна плата виробничим робітникам	63 360
Витрати на матеріали	5 500
Витрати на електроенергію на виробничі потреби	2 200
Разом	71 060

Джерело: сформовано автором

У табл. 3.3 і 3.4 представлені прогнозовані витрати на реалізацію проекту по виготовленню паперу та картону із соломи на ПрАТ «ККПК». Щомісячні доходи за оптимістичним сценарієм можуть зрости на 25%. Все залежатиме від того, чи зможе підприємство налагодити збут та забезпечити ефективну рекламу, а також ринкове позиціонування інноваційної продукції.

Можливими ризиками на шляху реалізації проекту можуть бути: надмірні витрати на початку впровадження в основному на обладнання та підготовку до виробництва; недотримання графіків постачання сировини (соломи) через зміни клімату, погодніх умов; вихід з ладу обладнання; поява конкуруючої продукції (спроба конкурентів також ввести в дію цю технологію). Щодо питання фінансування цієї ідеї, комбінату пропонується співпрацювати з IFC (Міжнародною фінансовою корпорацією) та Асоціацією «УкрПапір». Також альтернативним варіантом є продовжити співпрацювати з ЄБРР щодо надання кредиту на цю перспективну інноваційну пропозицію.

Перевагами впровадження проекту підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ККПК» за рахунок виготовлення паперу та картону із використанням природних ресурсів, а саме соломи є такі: популяризація екологічної та нешкідливої продукції; усунення проблеми дефіциту сировини, зменшення залежності від постачальників; зменшення витрат на сировину та постійних виробничих витрат; ефективне використання надлишку енергії; можливість розширити асортимент за рахунок інноваційної продукції; створення унікальних конкурентних переваг; підвищення прибутковості за рахунок зниження собівартості готової продукції, зменшення ціни та представлення інноваційної продукції, якої ще немає на ринку України. У свою чергу це допоможе ПрАТ «ККПК» вийти на нові зовнішні та внутрішні ринки збуту, збільшити частку постійних клієнтів, підвищити рентабельність продукції та продажів та підтримувати лідируючу конкурентну позицію на ринку картонно-паперової продукції України.

Також пропонуються удосконалення операційної діяльності за рахунок запровадження технологічних інновацій. Як зазначалося, комбінат нещодавно

розширив асортиментну лінію паперових серветок та лінію виробів складної висічки. Тому доцільно буде спрямувати кошти на модернізацію обладнання саме для цих напрямків: замовити обладнання компанії «United Converting» для виробництва рушників V-складання туалетного паперу й рушників середнього та великого діаметра з упаковкою – лінії S70; встановити фальцевально-склеювальної лінії для виробництва гофрокартону, що допоможе збільшити випуск клейових виробів складної висічки на 1.3 млн м² за місяць; здійснити заміну башмачного пресу на КРМ-2, що дозволить знизити споживання пари за рахунок підвищення сухості паперового волокна [28-29]. Запровадження цих нововведень допоможе оптимізувати технологічний процес, знизити відсоток браку, скоротити витрати електроенергії, знизити витрати часу на перезапуск обладнання і підвищити виробничу потужність.

Для покращення організаційно-управлінської діяльності в контексті підтримки наявного рівня конкурентоспроможності пропонується розробити та впровадити CRM-систему, що призначена для контролю завантаженості працівників. До цієї системи входить [40]: система з відслідковування виконання КРІ, контроль роботи менеджерів; система швидкого обміну інформацією всередині компанії, що забезпечує узгоджену взаємодію між співробітниками та підрозділами; автоматизація документообігу – автоматичне та швидке заповнення шаблонів договорів; управління маркетингом – електронні розсилки, що дозволяють управляти маркетинговими заходами та проводити сегментацію наявних клієнтів; планування та управління продажами. Потенційними результатами впровадження цієї системи для ПрАТ «ККПК» є підвищення рентабельності продажів, удосконалення відносин з клієнтами, контроль дій працівників та аналіз ефективності їх діяльності, зростання продуктивності праці всіх підрозділів. Таким чином, практична реалізація наведених заходів дозволить комбінату підвищити ефективність управління за усіма функціональними напрямками, що у підсумку позитивно вплине на рівень управління конкурентоспроможністю ПрАТ «ККПК» і на його конкурентну позицію на ринку целюлозно-паперової продукції.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження було зроблено такі висновки.

У теоретичному розділі роботи на основі узагальнення наявних наукових підходів визначено, що під конкурентоспроможністю інноваційно активної бізнес-організації доцільно розуміти 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. Серед засобів досягнення високого рівня конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства можуть використовуватися такі, як розробка нових видів продукції або послуг; впровадження інноваційних технологій виробництва; удосконалення інструментів стимулювання інноваційної активності персоналу; запровадження інноваційних управлінських рішень у всіх сферах діяльності компанії.

У аналітичному розділі роботи досліджено основні показники діяльності ПрАТ «ККПК» за 2016-2018 рр. Встановлено, що ПрАТ «ККПК» займає найбільшу частку ринку порівняно з конкурентами за рахунок багаторічного досвіду роботи на ринку у поєднанні з командою провідних фахівців у галузі; оптимальної цінової політики; інтегрованої системи управління якістю, охороною довкілля та безпекою продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів. Як пріоритетний напрям підвищення рівня конкурентоспроможності комбінату було запропоновано проект виготовлення паперу та картону із використанням природних ресурсів, а саме соломи.

Обґрунтовано, що впровадження даного проекту дозволить комбінату вирішити проблему дефіциту сировини, зменшити залежність від постачальників, скоротити обсяг витрат на сировину, розширити асортимент за рахунок інноваційної продукції, створити на цій основі унікальні конкурентні переваги та у підсумку з реалізацією комплексу інших організаційно-технічних заходів посилити конкурентну позицію ПрАТ «ККПК» на вітчизняному ринку целюлозно-паперової продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Денисюк В.А. Інноваційна активність національної економіки / В.А. Денисюк // Економіст. – 2005. – № 8. – С.45-49.
2. Баранчеев В.П. Измерение инновационной активности компании как ее конкурентной силы / В.П. Баранчеев // Менеджмент сегодня. – 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/10.1787/9789264304604-en?format=pdf> [in English]
4. Артеменко Л.П. Формування конкурентоспроможності інноваційно-активних підприємств / Л.П. Артеменко // Економіка і організація управління. – 2014. – № 1 (17). – 2 (18). – С. 19-26.
5. Гончарук Т.І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду / Т.І. Гончарук // Вісник Української академії банківської справи. – 2010. – № 2. – С. 3-10.
6. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. – ДО. : Центр навчальної літератури. – 2005. – 352 с.
7. Лапін Є.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. Мельник // Вісник КНТЕУ. – 2010. – № 2. – С. 5-17.
9. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка / Е.І. Цибульська ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2018. – 320 с.
10. Жовновач Р.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / Р.І. Жовновач // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2010. – Вип. 18 (1). – С. 344-351.

- 11.Окландер М. Концепція формування системи маркетингових досліджень інновацій машинобудівного підприємства / М. Окландер, О. Яшкіна // Економіст. – 2013. – № 11. – С. 52-56.
- 12.Ямненко Г.Є. Інноваційні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств / Г. Є. Ямненко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2016. – Вип. 1. – С. 47-52.
- 13.Киперман Г.Я. Рыночная экономика: Словарь под общ. Ред. 2-е изд., доп. М.: Республика, 1995. – 495 с.
- 14.Дмитренко Н.М. Конкурентоспроможність переробних підприємств малого бізнесу в АПК: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук.: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності). Дніпропетровськ, 2008. – 20 с.
- 15.Сафронов Н.А. Экономика предприятия. М.: Юрист, 1998. – 584 с.
- 16.Плотицина Т.М. Определение конкурентоспособности предприятия / Т.М. Плотицина // Вестник ТГТУ. – 2010. – Том 16, № 1. – С. 205-211.
- 17.Дриль О.І. Маркетингові дослідження ринку, Національний університет «Львівська політехніка», 2008 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://vlp.com.ua/files/30_11.pdf
- 18.Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность: учебник для вузов. – М. – Экономика. – 2013. – 504 с.
- 19.Безрукова Т. Л. Управление конкурентоспособностью предпринимательской организации: монография. – М., Изд-во «КноРус», 2008. – 163 с.
- 20.Загорянська О.Л. Особливості формування системи управління конкурентоспроможністю продукції промислового підприємства / О.Л. Загорянська // Нові технології, №1 (23). – 2009. – С. 16-30.
- 21.Співак С.М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Співак // Матеріали ХІХ наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. – 2016. – С. 267-268.

22. Павлова А.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / А.В. Павлова // Європейський вектор економічного розвитку. 2014. – № 2 (17). – С. 168-176.
23. Романишин С.Б. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / С.Б. Романишин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. Вип. 20. – С. 111-130.
24. Омельчак Г.В. Передумови побудови моделей конкурентоспроможності потенційних можливостей підприємств / Г.В. Омельчак // Держава та регіони. 2010. – №1. – с. 148 -153.
25. Краснокутська Н.С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. – 322 с.
26. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия: монография. Сумы: Университетская книга. – 2002. – 310 с.
27. Міністерство Юстиції України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://usr.minjust.gov.ua/ua/freesearch>
28. Офіційний сайт ПрАТ «ККПК» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.papir.kiev.ua/about-us/>
29. Звіт із корпоративної соціальної відповідальності за 2018 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.papir.kiev.ua/wp-content/uploads/2019>
30. Зінченко Д.В., Дунська А.Р. Проблеми та перспективи розвитку целюлознопаперової промисловості України в умовах світового ринку. Актуальні проблеми економіки і управління. 2014. Вип. 8. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://probleconomy.kpi.ua/node/398>
31. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
32. Звіт «Аналіз ринку виробів з паперу тіссью в Україні». – 2018 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-izdelij-iz-bumagi-tissyu-v-ukraine-2018-god>
33. 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>

- 34.Офіційний сайт ПАТ «Ізмаїльський целюлозно-картонний комбінат» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ckk.com.ua/ru/index1.htm>
- 35.Офіційний сайт ПрАТ «Картонно-паперова компанія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://paperandboard.com.ua/about.html>
- 36.Офіційний сайт ПАТ «Кохавинська паперова фабрика» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kpf.ua/>
- 37.Офіційний сайт ПрАТ «Малинська паперова фабрика-Вайдманн» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.weidmann-mpm.com>
- 38.Офіційний сайт ПрАТ «Рубіжанський картоннотарний комбінат» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rktk.com.ua/>
- 39.Міжнародні фінансова корпорація IFC «Можливості переробки соломи для виробництва целюлози в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/4fd15110-3b89-44dc-aa96-630426d5cb5c/Straw to Cellulose in+Ukraine_rus_2013_web.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kss.FUR](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/4fd15110-3b89-44dc-aa96-630426d5cb5c/Straw_to_Cellulose_in+Ukraine_rus_2013_web.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kss.FUR)
- 40.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.

ДОДАТКИ

Додаток А.1

Узагальнення наукових підходів до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення поняття	Коментар
Л.В.Балабанова	Спроможність господарських одиниць до ефективного функціонування на ринку, заснованого на пропозиції товарів, що відповідають запитам і перевагам покупців за якістю, кількістю і асортиментом в необхідні терміни і на більш вигідних, порівняно з конкурентами, умовах.	Акцентується увага на конкурентоспроможній продукції підприємства та умовах її реалізації
В.М. Горбатов	Володіння суб'єктом господарювання внутрішнім потенціалом, який спроможний протистояти суперникам у конкурентній боротьбі в конкретних стратегічних зонах господарювання.	Розглянуто лише внутрішній потенціал виробництва, проте це не єдина умова конкурентоспроможності підприємства.
О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко	Це визначена ринком сформована і реалізована конкурентоздатність соціально-економічних систем, яка матеріалізована у формі товару чи послуг. Вона може визначатися в процесі оперативної діяльності при реалізації стратегій і в перспективі при обґрунтуванні можливих ситуацій і стратегій розвитку.	Увагу зосереджено на системі конкурентоздатного потенціалу, як одного з важливих показників функціонування та ефективного розвитку підприємства.
Н.М. Дмитренко	Узагальнююча категорія, що характеризує здатність досягти цільових ринкових позицій з відповідною чисельністю працівників та ефективною діловою стратегією.	Визначено лише маркетингові та кадрові ресурси, як важливі елементи конкурентоспроможності підприємства.
М.О. Сафронов	Збіг властивостей, характеристик товару і вимог споживача, при якому дотримуються інтереси виробник і споживача, що означає повну відповідальність товару умовам ринку.	Приділяється увага взаємодії науково-технічного потенціалу підприємства з його конкурентоспроможністю
Р.А. Фатхутдинов	Властивість суб'єкта, яка характеризує рівень задоволення конкретно потреби порівняно з найкращими аналогічними об'єктами, що представлені на даному ринку; здатність об'єкта витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами в умовах конкурентного ринку.	На думку вченого тільки задоволення потреб споживача є показником конкурентоспроможності підприємства, проте не звертається увага на підвищення ефективності господарської діяльності.

Джерело: сформовано на основі [13-19]

Основні фактори внутрішнього середовища інноваційно активного підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

Фактор	Їх характеристика	Характер впливу
Інноваційний потенціал	Основні фонди, сировинні ресурси, інноваційні технології виробництва, людський та інтелектуальний капітал. Притаманна можливість до швидких змін при ефективному управлінні.	Визначає потенціал підприємства до створення та запровадження інновацій різних типів
Система обліку	Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо.	Надання інформації для прийняття рішень (закупівля матеріалів, випуск інноваційної продукції, кількість запасів)
Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку; співвідношення між власними та запозиченими коштами; доступ до фінансових ресурсів.	Розподіл та використання фінансових ресурсів, необхідних для впровадження інноваційних проектів.
Маркетингові дослідження	Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб; ємність ринку, потенційний попит на інноваційну продукцію.	Можливість удосконалення діяльності та продукції підприємства відповідно до запитів споживачів.
Система постачання	Надійність поставок; дотримання строків; можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини.	Допомагає зберегти набутий імідж підприємства за рахунок якісних та вчасних поставок, що в свою чергу обумовлює виробництво якісної продукції.
Логістика та збутова діяльність	Налагоджені канали розподілу; наявність мережі фірмових магазинів; рівень витрат на збут та просування інноваційної продукції.	Прихильність постійних клієнтів за рахунок власних фірмових магазинів та вихід на зовнішні ринки.
Інформаційні ресурси	Бази даних та їх постійне оновлення, моніторинг тенденцій ринку інноваційної продукції та фірм-конкурентів.	Можливість зберігати великі обсяги даних для постійного аналізу та порівняння.
Місце знаходження підприємства	Розвинута інфраструктура; доступ до сировинних ресурсів; наближеність до постачальників.	Наявність конкурентних переваг за рахунок доступу до сировинних ресурсів та розвинутої інфраструктури.
Організаційна структура	Ефективність управління; відповідність організаційної структури задачам інноваційної діяльності підприємства; оперативність передачі управлінського рішення до виконавців; ефективний контроль за виконанням рішень.	Правильний розподіл праці та координування дій працівників допоможе підприємству бути більш інноваційно активним порівняно з конкурентами.

Джерело: сформовано на основі [25-26]

Фактори зовнішнього середовища інноваційно активного підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

Складові	Їх характеристика	Характер впливу
Державна політика, зокрема підтримка інноваційної діяльності	Стан і напрям внутрішніх реформ, напрямки та пріоритети інноваційного розвитку країни, участь та ступінь участі у світових інтеграційних процесах.	Можливість підприємств виходити на зовнішні ринки інноваційної продукції та забезпечення зовнішньо-економічної діяльності
Правове середовище	Дієвість нормативно-правових актів та сприятлива законодавча база.	Державне регулювання діяльності та забезпечення мотиваційного аспекту для інноваційної діяльності підприємств
Ресурсний потенціал	Забезпеченість країни власними природними ресурсами; рівень екологічного навантаження; стан та захищеність всіх видів природних ресурсів.	Можливість використання власних природних ресурсів, дотримання екологічної діяльності, що також є конкурентними перевагами для підприємств
Монополізація економіки	Кількість та структура природних монополій в країні; стан конкуренції на ринку; ефективність діяльності антимонопольного комітету; легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання.	Забезпечення здорової конкуренції на ринку, низькі бар'єри входження на ринок.
Економічні умови	Інвестиційна привабливість країни, податковий тиск, рівень заробітної плати, наявність пільг для інноваційно активних підприємств.	Можливість залучення іноземних інвесторів
Ринкова структура	Розгалуженість та різноманітність транспорту, інформаційних комунікацій, банківське середовище страхове обслуговування, розвиненість інноваційної інфраструктури.	Можливість отримання кредитів на інноваційну діяльність, а також інформаційного забезпечення інноваційних процесів.
Соціальні умови	Структура робочої сили, наявність кваліфікованої робочої сили.	Ефективність заходів соціальної відповідальності
Товарні ринки	Структура та ємність галузевих ринків; потреби та вибагливість споживачів; стандартизація та сертифікація продукції; попит на інноваційну продукцію.	Розвиненість внутрішніх ринків збуту в країні, можливість мати конкурентні переваги за рахунок сертифікованої інноваційної продукції.

Джерело: сформовано на основі [25-26]

**Узагальнення наукових підходів до визначення сутності поняття
«управління конкурентоспроможністю підприємства»**

Автор	Визначення поняття	Коментар
Балабанова Л. В.	Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг	Автор акцентує увагу на дослідженні конкурентів та конкурентних стратегіях
Бондаренко Г.	Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу	Розглянуто лише забезпечення стійкості конкурентоспроможності
Гавриш О. А.	Система заходів щодо впливу на рівень конкурентоспроможності з метою приведення його до бажаного або оптимального та утримання у перспективі	Зведення конкурентоспроможності до бажаного чи оптимального рівня
Галелюк М. М.	Функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення КСП підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи	Розглядаються як здійснення загальних функцій щодо підприємства та товарів
Клименко С.М.	Певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції	Автор звертає увагу, що це аспект менеджменту, який спрямований на забезпечення конкурентних переваг та життєздатності
Кузьмін О. Є.	Сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів	Загальна увага на створенні та реалізації реалізації конкурентоспроможних товарів
Мансуров Р. Є.	Діяльність, спрямована на формування низки управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань	Головний акцент на зовнішні загрози та забезпечення стратегічних завдань

Джерело: сформовано на основі [21-24]

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

за КОПФГ Вид економічної діяльності Виробництво паперу та картону

Середня кількість працівників ¹ 1 912

Дата

КОДИ		
2019	01	01
05509659		
3211600000		
230		
17.12		

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 перестраховування	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:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

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

v

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:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
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

Керівник

Колодій Ніна Антонівна

Головний бухгалтер

Шевченко Ніна Михайлівна

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

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

Підприємство	<u>Приватне акціонерне товариство "Київський картонно-паперовий комбінат"</u>	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
Територія	<u>КИЇВСЬКА</u>	за ЄДРПОУ	2018	01 01
Організаційно-правова форма господарювання	<u>Акціонерне товариство</u>	за КОАТУУ	05509659	
Вид економічної діяльності	<u>Виробництво паперу та картону</u>	за КОПФГ	3211600000	
Середня кількість працівників	¹ <u>1 851</u>	за КВЕД	230	
Адреса, телефон	<u>08700, Київська обл., місто Обухів, вул.КИЇВСЬКА, будинок 130</u>		17.12	

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

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2017** 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	16 246	16 925
первісна вартість	1001	30 075	36 230
накопичена амортизація	1002	13 829	19 305
Незавершені капітальні інвестиції	1005	98 879	191 720
Основні засоби	1010	1 344 342	1 415 730
первісна вартість	1011	2 409 340	2 616 616
знос	1012	1 064 998	1 200 886
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	8 744	35 465
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	24 118	23 284
Відстрочені податкові активи	1045	33 925	26 672
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	11 256	-
Усього за розділом I	1095	1 537 510	1 709 796
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	594 315	730 728
Виробничі запаси	1101	333 815	439 076
Незавершене виробництво	1102	134 062	160 800
Готова продукція	1103	121 958	120 759
Товари	1104	4 480	10 093
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	507 878	632 416
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	29 586	129 209
з бюджетом	1135	715	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	1	1
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	30 232	29 785
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	32 564	25 620
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	22 815	43 428
Готівка	1166	150	199
Рахунки в банках	1167	22 664	43 229
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	22 384	25 089
Усього за розділом II	1195	1 240 490	1 616 276
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	355	58
Баланс	1300	2 778 355	3 326 130

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	107 997
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	2 500	2 500
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	807 093	1 155 792
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	968 335	1 317 034
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	168 394	117 309
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 784	4 691
Довгострокові забезпечення	1520	21 187	24 452
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	21 187	24 452
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
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	191 365	146 452
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	403 793	594 330
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	90 513	118 233
товари, роботи, послуги	1615	258 331	239 136
розрахунками з бюджетом	1620	8 271	29 686
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 635	8 611
розрахунками зі страхування	1625	52	62
розрахунками з оплати праці	1630	9 425	14 224
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	23 473	44 899
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	34 559	34 559
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	718 735	720 306
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	31 453	40 741
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	40 050	26 468
Усього за розділом III	1695	1 618 655	1 862 644
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	2 778 355	3 326 130

Керівник

Колодій Ніна Антонівна

Головний бухгалтер

Шевченко Ніна Михайлівна

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

**Динаміка основних показників діяльності
ПрАТ «ККПК» упродовж 2016-2018 рр.**

Показники	2016	2017		2018		Середнє відхилення за період, %
	тис. грн.	тис. грн.	Зміна до поперед. року, %	тис. грн.	Зміна до поперед. року, %	
Чистий дохід від реалізації (без урахування непрямих податків та інших відрахувань з доходу)	4202167	4887240	16,3	5724726	17,1	13,9
Інші доходи (операційні, фінансові)	62318	103247	65,7	246272	18,5	98,79
Разом чистий дохід	4264485	4990487	65,7	5970998	138,5	14,8
Собівартість реалізованої продукції	3110710	3746814	20,4	4476832	19,5	19,97
Інші витрати (операційні та інші звичайні витрати)	860651	822755	-4,4	948081	15,5	4,95
Всього витрат	4031355	4641788	15,1	5518863	18,9	16,88
Фінансовий результат від опер. діяльності до оподаткування	465153,00	499643,00	7,41	586769,00	17,44	12,31
Фінансовий результат від виробництва і реалізації продукції	1091457,00	1140426,00	4,49	1247894,00	9,42	6,93
Податок на прибуток	59994	72219	20,4	93950	30,1	25,13
Чистий прибуток (збиток)	4204491	4918268	17,0	5877048	19,5	18,22
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	1644	1632	-0,7	1672	2,5	3,8
Середньорічний виробіток, тис.грн/особу	2556,1	2994,6	17,2	3423,9	14,3	15,73

Обсяг, динаміка і структура доходів ПрАТ «ККПК» за 2016-2018 рр.

⊕

Статті доходів	2015		2016			2017			2018			Середнє відхилення за період, %
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	зміна до поперед. року, %	тис. грн.	частка, %	зміна до поперед. року, %	тис. грн.	частка, %	зміна до поперед. року, %	
Чистий дохід від реалізації продукції	3875983,0	98,15%	4202167,0	98,5%	8,4	4887240,0	97,9%	16,3	5724726,0	95,9%	17,1	13,9
Інші операційні доходи	70192,0	1,78%	43224,0	1,0%	-38,4	69010,0	1,4%	59,7	188433,0	3,2%	173,1	39,0
у тому числі: операційна оренда активів	18012,0	0,4%	-	18560,0	0,4%	3,0	26169,0	0,4%	41,0	20,5
операційна курсова різниця						-	-	-	91105,0	1,5%	-	-
реалізація інших оборотних активів	12391,0	0,3%	-	36331,0	0,7%	193,2	51763,0	0,9%	42,5	104,4
штрафи, пені, неустойки	26,0	0,0%	-	307,0	0,0%	1080,8	39,0	0,0%	-87,3	22,5
утримання об'єктів житлово-комунального і соціально-культурного призначення	103,0	0,0%	-	161,0	0,0%	56,3	152,0	0,0%	-5,6	21,5
інші операційні доходи	12692,0	0,3%	-	13651,0	0,3%	7,6	19205,0	0,3%	40,7	23,0
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	26676,0	0,5%	-	27798,0	0,5%	4,2	4,2
Інші фінансові доходи	2600,0	0,0007	11201,0	0,3%	330,8	6266,0	0,1%	-44,1	8585,0	0,1%	37,0	48,9
Інші доходи	251,0	0,000064	7893,0	0,2%	3044,6	1295,0	0,0%	-83,6	21456,0	0,4%	1556,8	340,5
у тому числі: безоплатно одержані активи	7239,0	0,2%	-	470,0	0,0%	-93,5	1191,0	0,0%	153,4	-59,4
неопераційна курсова різниця			-	-	-	-	-	-	15954,0	0,3%	-	-
інші доходи	654,0	0,0%	-	825,0	0,0%	26,1	4311,0	0,1%	422,5	156,7
РАЗОМ	3949026,0	100,00%	4264485,0	100,0%	8,0	4990487,0	100,00%	17,0	5970998,0	100,0%	19,65	14,8

Обсяг, структура та динаміка витрат ПрАТ «ККПК» у 2016-2018 рр.,

тис. грн.

Статті витрат	2016		2017			2018			Середнє відхилення за період, %
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	зміна до поперед. року, %	тис. грн.	частка, %	зміна до поперед. року, %	
Собівартість реалізованої продукції	3110710	8,33	3746814	81,99	20,45	4476832	82,52	19,48	19,97
Адміністративні витрати	197847	4,98	255032	5,58	28,90	331618	6,11	30,03	29,47
Витрати на збут	262514	6,61	334485	7,32	27,42	418455	7,71	25,10	26,25
Інші операційні витрати	209167	5,27	120276	2,63	-42,50	99485	1,83	-17,29	-31,03
Фінансові витрати	167354	4,21	104433	2,29	-37,60	89745	1,65	-14,06	-26,77
Втрати від участі в капіталі	18810	0,47	35	0,00	-99,81	1129	0,02	3125,71	-75,50
у тому числі: за інвестиціями в дочірні підприємства	18810	0,47	35	0,00	-99,81	1129	0,02	3125,71	-75,50
Інші витрати	4959	0,12	8494	0,19	71,28	7919	0,15	-6,77	26,37
у тому числі: неопераційна курсова різниця	650	0,02	1844	0,04	183,69	-	-	-	183,69
списання необоротних активів	5	0,00	40	0,00	700,00	1083	0,02	2607,50	1371,73
інші витрати	4304	0,11	6610	0,14	53,58	6836	0,13	3,42	26,03
РАЗОМ	3971361	100	4569569	100	15,06	5425183	100	18,72	16,88

**Обсяг, структура і динаміка операційних витрат ПрАТ «ККПК»
у 2016-2018 рр., тис. грн.**

Статті витрат	2016		2017			2018			Середнє відхилення за період, %
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	зміна до поперед. року, %	тис. грн.	частка, %	зміна до поперед. року, %	
Матеріальні затрати	2224144	78,13	2760093	81,03	24,10	3243980	79,99	17,53	20,77
Витрати на оплату праці	239053	8,40	317593	9,32	32,85	462970	11,42	45,77	39,16
Відрахування на соціальні заходи	42549	1,49	55125	1,62	29,56	79393	1,96	44,02	36,60
Амортизація	131624	4,62	153062	4,49	16,29	169756	4,19	10,91	13,57
Інші операційні витрати	209350	7,35	120276	3,53	-42,55	99485	2,45	-17,29	-31,06
<i>у тому числі:</i>									
операційна оренда активів	13863	0,49	18321	0,54	32,16	25134	0,62	37,19	34,65
операційна курсова різниця	156901	5,51	42438	1,25	-72,95	-	-	-	-72,95
реалізація інших оборотних активів	11672	0,41	35850	1,05	207,15	51124	1,26	42,61	109,29
штрафи, пені, неустойки	624	0,02	638	0,02	2,24	444	0,01	-30,41	-15,65
утримання об'єктів житлово-комунального і соціально-культурного призначення	1360	0,05	1540	0,05	13,24	1877	0,05	21,88	17,48
інші операційні витрати	24930	0,88	21489	0,63	-13,80	20906	0,52	-2,71	-8,43
РАЗОМ	2846720	100	3406149	100	19,65	4055584	100	19,07	19,36

**Динаміка обсягів виробленої та реалізованої продукції ПрАТ
«ККПК» у натуральних показниках за 2016-2018 рр.**

Номенклатурні групи	2016			2017				2018			
	Вироблено	Реалізовано		Вироблено	Реалізовано			Вироблено	Реалізовано		
	Тн	Тн	Частка %	Тн	Тн	Частка%	<i>Зміна до поперед. року, %</i>	Тн	Тн	Частка%	<i>Середнє відхилення за період, %</i>
1.Гофровиробництво	103626	101746	47,2	108444	106182	45,9	4,4	118912	117028	50	10,2
2.Паперове виробництво	66932	66833	31	68246	68754	29,8	2,9	68745	68836	29,4	0,1
3.Картонне виробництво	50949	46842	21,8	56319	56198	24,3	11,8	49547	47967	20,6	1,19
ВСЬОГО	221507	215421	100,0	233009	231134	100,0	3,8	237204	233831	100,0	6,2

Характеристика основних факторів зовнішнього середовища непрямой дії на ПрАТ «ККПК», складено станом на кінець 2019 р.

№	Назва	Характеристика	Приклади
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.).	Зростання середніх номінальних заробітних плат на 9%, зменшення коефіцієнта навантаження на вакантні посади з 52,2 у до 33,3 у квітні 2019 р.
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 січні 2019 р. - 27,9 грн./\$1, у квітні 2019 р. - 26,8 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.	2017-2018 рр. економічне зростання відновилося до рівня 2,4%, в 2019 р. на 3,3%
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 2019 р. - 7,3% Рівень зайнятості на 2019 р. – 52,7%
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.	Експорт в ЄС : машинобуд. – 13%, агропромисловість- 27%, мінеральні продукти- 6%
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 – 30,7%, ПДФО- 13,8 % 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 СБРР

3. Соціокультурні фактори			
3.1.	Зменшення загальної кількості населення	Скорочення населення є передумовою зменшення кількості потенційних споживачів картонно-паперової продукції.	У 2019 році порівняно з 2018 населення України скоротилось на 200 тис. людей
3.2.	Зростання рівня освіти	Зростання обсягів виробництва книг, газет, журналів, що в свою чергу сприяє збільшенню виробництва паперової продукції.	На 2019 р. арештовано 17 622 назви книг і брошур тиражем 37 429,5 тис. пр., що порівняно з минулом 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%, тисцю-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 2018 р. на каналізаційних очисних спорудах було очищено 9,47 млн м ³ стоків, зокрема безпосередньо стоків ККПК – 7,98 млн м ³ .
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.	український ринок IT hardware зріс від 1,2 до 1,5 млрд дол.; ринок packaged software зріс від 0,11 до 0,12 млрд дол.; ринок послуг зріс від 0,18 до 0,19 млрд. дол.
5.2.	Світові технологічні нововведення	Світові інновації у сфері картонно-паперової галузі дають можливість розвитку вітчизняного ринку паперу, що підвищує конкурентоспроможність серед інших підприємств.	Flywire, Cainiao, Lemonade, Imagen, Montway
5.3	Розвиток хімічної технології	Сприяє підвищенню якості та скороченню витрат виробництва паперової продукції. Також створює можливість потенційних заміників паперової продукції (полімерна та пластикова упаковка тощо).	-

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «ККПК»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
	1.Налагоджена система відносин з партнерами та постачальниками. 2.Збільшення ринків збуту. 3.Стійкий попит на паперову продукцію.	1. Політична нестабільність. 2. Підвищення цін на сировину. 3. Збільшення кількості нових конкурентів. 4.Покращення якості продукції конкурентами.
Сильні сторони	«СІМ»	«СІЗ»
1.Багаторічний досвід роботи на ринку. 2.Широкий асортимент продукції. 3.Велика кількість постійних клієнтів. 4.Висока екологічність та якість продукції. 5.Використання вторинної сировини.	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 виникнення нових 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	«СЛМ»	«СЛЗ»
1.Неефективне використання реклами. 2.Слабке оновлення асортименту. 3.Наявність застарілого обладнання. 4.Плинність кваліфікованих кадрів.	1.Пошук нових постачальників макулатури на вітчизняному ринку. 2.Повне використання вторинної сировини для виробництва продукції 3.Заміна застарілого обладнання та модернізація устаткування.	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

Матриця відповідальності за проектом (RACI)

№	Команда проекту	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 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, КМ
8	Розробка рекламної політики	З, К			В, І, У, К, М		
9	Введення в тестовий режим виробництва паперу із соломи	З, К	І, У		І, У	І, У	І, У
10	Здійснення коректив по проекту виготовлення паперової продукції 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 – здійснює моніторинг*

**Анкета на визначення конкурентоспроможності продукції
з боку споживача**

Шановний покупець! У зв'язку із проведенням дослідження ринку паперових виробів просимо Вас заповнити наступну анкету. Це займе у Вас всього декілька хвилин, а також допоможе нам поліпити конкурентоспроможність продукції ПрАТ «ККПК».

Відзначте той варіант відповіді, що більшою мірою відповідає Вашій думці.

1. Чи купуєте Ви паперові вироби?

так

ні

2. Які паперові вироби Ви звичайно споживаєте?

туалетний папір

паперові рушники

серветки

папір-основа санітарно-гігієнічного призначення

3. Як часто Ви купуєте паперові вироби?

кілька разів у тиждень

раз у тиждень

раз на місяць

два рази на місяць

4. Як Ви вважаєте, які на сьогоднішній день ціни на паперові вироби?

невиправдано високі

цілком прийнятні

низькі

5. Що впливає на вибір Вами паперових виробів?

ціна

якість

виробник

реклама

склад

упакування

6. Продукцію яких виробників Ви купляєте найчастіше?

ПрАТ «ККПК»

ПАТ "Ізмаїльський целюлозно - картонний комбінат"

- ПрАТ «Картонно-Паперова Компанія»
- ПАТ «Кохавинська паперова фабрика»
- ПрАТ «Малинська паперова фабрика-Вайдманн»
- ПрАТ «Рубіжанський картонно-тарний комбінат»

7. Де Ви волієте купувати паперові вироби?

- у найближчому від будинку магазині
- на ринку
- у фірмових магазинах (кіосках)
- у супермаркетах

8. Якому бренду Ви надаєте перевагу?

- Диво
- Soffione
- Обухівська

9. Чи задоволені Ви продукцією ПрАТ «ККПК»

- так
- ні

10. Чи задовольнає Вас ціна продукції ПрАТ «ККПК» ?

- так
- ні
- частково

11. Чи задовольнає Вас якість продукції ПрАТ «ККПК» ?

- так
- ні
- частково

12. Наскільки, на Вашу думку, ціна відповідає якості?

- повністю відповідає
- частково відповідає
- не відповідає

13. Чого не вистачає продукції ПрАТ «ККПК», щоб Ви купували її знову і знову?

- всього вистачає
- щоб ціна відповідала якості
- хорошої реклами
- вдалого упакування

14. Що відштовхує Вас купувати паперові вироби ПрАТ «ККПК»?

- ціна

- якість
- склад
- упакування
- виробник

15. Чи є, на Вашу думку, продукція ПрАТ «ККПК» конкурентоспроможною?

- так
- ні
- важко відповісти

16. Укажіть, будь ласка, Вашу стать.

- чоловіча;
- жіноча.

17. Укажіть, будь ласка, Ваш вік.

- від 18 до 30 років;
- від 30 до 40 років;
- від 40 до 50 років;
- від 50 років і більше.

18. Укажіть, будь ласка, рівень Вашого сукупного доходу.

- до 1000 грн;
- від 1000 до 2500 грн;
- від 2500 грн до 5000 грн;
- від 5000 грн. і вище.

19. Укажіть, будь ласка, Ваш соціальний статус

- робітник;
- службовець;
- підприємець;
- студент;
- безробітний
- інший варіант

20. Ми будемо раді врахувати Ваші пропозиції й побажання

Дякуємо за допомогу!

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми дослідження. У сучасному суспільстві, заснованому на знаннях та інноваційних технологіях, спостерігається тенденція до інтенсифікації конкуренції між бізнес-організаціями, що актуалізує питання ефективного управління конкурентним потенціалом інноваційно активних підприємств. Компанії намагаються досягнути вищого рівня конкурентоспроможності порівняно з конкурентами, адже сильна ринкова позиція дає можливість підвищувати показники ефективності діяльності за рахунок більш повного задоволення мінливих потреб та запитів споживачів. Такі умови вимагають від підприємства формування системи управління конкурентоспроможністю, яка заснована на інноваціях. З огляду на це обрана тема наукової роботи є актуальною і відповідає сучасним потребам ринку.

Метою наукової роботи є узагальнення теоретичних основ та розробка управлінських рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі **завдання роботи**:

- узагальнити теоретичні основи управління конкурентоспроможністю інноваційно активного підприємства;
- охарактеризувати основні складові та фактори забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства;
- визначити функції структурних підрозділів у процесі забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику далі – ПрАТ «ККПК» та здійснити аналіз його конкурентної позиції на вітчизняному ринку целюлозно-паперової продукції;
- обґрунтувати управлінські рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «ККПК» та навести організаційно-економічний супровід їх реалізації.

Методологічна база дослідження: для вирішення поставлених завдань у науковій роботі використано загальнонаукові та прикладні методи, а саме: порівняння і узагальнення; економічного та статистичного аналізу; графічний, табличний і матричний методи візуалізації даних.

Результати роботи. Узагальнено управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства, розроблено проект підвищення рівня конкурентоспроможності організації на основі впровадження інновацій, а саме виготовлення паперу та картону із використанням природних ресурсів (соломи) та здійснено його організаційно-економічне обґрунтування.

Загальна характеристика роботи. Робота складається з титульного аркушу, змісту, вступу, трьох логічно взаємопов'язаних розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань, додатків, анотації і викладена загалом на 55 сторінках друкованого тексту, основні розділи роботи викладено на 30 сторінках друкованого тексту.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, інновації, інноваційно активне підприємство, проект.

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукової роботи на тему: «Управління підвищенням рівня конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства»

ПАПЕРОВИЙ ЖУРАВЕЛЬ

ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» розглянуло рекомендації, спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, які розроблено студенткою 5-го курсу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» у ході виконання її наукової роботи.

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 за рахунок впровадження інноваційних технологій. Зокрема, реалізація проекту підвищення конкурентоспроможності комбінату 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 ПАПЕРОВИЙ ЖУРАВЕЛЬ свідчить про їх практичну цінність та можливість використання на інших підприємствах целюлозно-паперової галузі із урахуванням специфіки їх управлінської та операційної підсистем.

ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

Заступник начальника відділу кадрів



У.А. Шкода
(ПБ)

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

ВІСНИК

Хмельницького національного університету
Затверджений як фахове видання (перереєстрація), група «В»
Наказ МОН 28.12.2019 №1643

Засновано в липні 1997 р.

Виходить 6 разів на рік

Хмельницький, 2020, № 5 (286)

Засновник і видавець: Хмельницький національний університет
(до 2005 р. — Технологічний університет Поділля, м. Хмельницький)

Наукова бібліотека України ім. В.І. Вернадського http://nbuv.gov.ua/j-st/Volhyn_khnu

Журнал включено до наукометричних баз:

Index Copernicus http://im2012.indexcopernicus.com/+/+/+_p4539_3.html

Google Scholar <http://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=0DapjDAAAAAJ>

Головний редактор	Войнарченко М. П., д. е. н., професор, заслужений діяч науки і техніки України, член-кореспондент Національної академії наук України, проректор з науково-педагогічної та наукової роботи, перший проректор Хмельницького національного університету
Заступник головного редактора. Голова редакційної колегії серії «Економічні науки»	Нижник В. М., д. е. н., професор, заслужений діяч науки і техніки України, проректор з науково-педагогічної роботи Хмельницького національного університету
Відповідальний секретар	Кравчик Ю. В., к. е. н., начальник відділу інтелектуальної власності та трансферу технологій Хмельницького національного університету

Члени редколегії серії «Економічні науки»

Войнарченко М. П., д. е. н.; Амохін О. Б., д. е. н.; Васильєвський Д. М., д. е. н.; Віщар О. І., д. е. н.; Ведерников М. Д., д. е. н.; Вишневська Зофія, д. е. н. (Польща); Гаврилюк Н. І., д. е. н.; Гоща В. М., д. е. н.; Гончар О. І., д. е. н.; Григорук П. М., д. е. н.; Гуроччина В. В., д. е. н.; Джалаловна Давід, проф. (Грузія); Дашамондієва Ірма, д. е. н. (Грузія); Діва М. В., д. е. н.; Дудко В. М., д. е. н. (Російська Федерація); Єсіфанова І. Ю., д. е. н.; Журба І. Є., д. е. н.; Загородня Т. П., д. е. н.; Заматій О. В., д. е. н.; Євдокимов В. В., д. е. н.; Візна М. А., д. е. н.; Кравчик Ю. В., к. е. н.; Копальчук С. В., д. е. н.; Кулинич Р. О., д. е. н.; Лук'янова В. В., д. е. н.; Липинко О. М., д. е. н.; Любимовська Л. С., к. е. н.; Матюк С. А., к. е. н.; Місюла Н. А., д. е. н.; Микитенко В. В., д. е. н.; Мороз О. В., д. е. н.; Нижник В. М., д. е. н.; Олійко В. М., д. н. держ. упр.; Орлов О. О., д. е. н.; Палітурк І. І., д. е. н.; Рудніченко Є. М., д. е. н.; Савіна Г. Г., д. е. н.; Семаніца М. В., д. е. н.; Сопробогата Л. В., к. е. н.; Стадник В. В., д. е. н.; Тельман А. С., д. е. н.; Ткаченко І. С., д. е. н.; Трофімюк Тарас, к. е. н. (Польща); Тюрін Н. М., к. е. н.; Філіппова С. В., д. е. н.; Хрущ Н. А., д. е. н.; Черушова Тетяна, д. е. н. (Словаччина); Череп А. В., д. е. н.; Чорна Л. О., д. е. н.

Відповідальні за випуск	Копальчук С. В., д. е. н., Кравчик Ю. В., к. е. н.
Технічний редактор	Кравчик Ю. В., к. е. н.
Редактор-коректор	Бровченко В. О.

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Хмельницького національного університету,
протокол № 4 від 30.10.2020

Адреса редакції:	Україна, 29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11, Хмельницький національний університет редакція журналу "Вісник Хмельницького національного університету"
☎	(0382) 67-51-08
e-mail:	visnyk.khnu@gmail.com
web:	http://journals.khnu.km.ua/visnyk/index.htm http://lib.khnu.km.ua/visnyk_tup.htm

Зареєстровано Міністерством України у справах преси та інформації.
Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
Серія КВ.№ 9721 від 29 березня 2005 року (перереєстрація)

© Хмельницький національний університет, 2020
© Редакція журналу "Вісник Хмельницького національного університету", 2020

ЗМІСТ

КОВАЛЬЧУК С. В., ГАЛЮК Я. Д., СУБАЧОВ М. В. ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ ТА ЛОГО ІНСТРУМЕНТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	7
АНГЕЛІКО І. В., ЛЕХ І. А. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	11
АНДРУШКЕВИЧ І. М., ПІНЬКО В. М., СІТАР'ЮК О. В. ДІДЖІТАЛІЗАЦІЯ – ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ COVID-19	15
БАКАЙ В. П., ЗИМА В. М. НОВІ ВИБЛИККИ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	19
БОЙКО Р. В. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧОЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ	23
БОЛДА С. Ю., КІРИЧЕНКО Н. В. АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ПРОГРАМ ЛОВЬНОСТІ ДО ПРОДУКЦІЇ ВИРОБНИКА М'ЯСОПЕРЕРОБКИ З ПОГЛЯДУ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН	30
БОНДАРЕНКО О. О., БЕРІДЕ Т. М., БОНДАРЕНКО І. А. МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ МЕНЛІВНОЇ ДИНАМІКИ УКРАЇНСЬКОГО ФОНДОВОГО РИНКУ	34
БОЙЧУК І. В. АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ДО УМОВ ПАНДЕМІЇ COVID-19	38
БУДНІКЕВИЧ І. М., БАРАНЬОК Д. С., КРУПЕННА І. А. ЗАТРОБИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: МАРКЕТИНГОВИЙ АСПЕКТ	42
БУРІНЬКА О. П. СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ТА ІСТОРИЧНИЙ РОЗВИТОК КОНС'ЮМЕРИЗМУ	49
ПАПЕРОВИЙ ЖУРАВЕЛЬ	
УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІННОВАЦІЙНО АКТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	53
ГВОЗДЕЦЬКА І. В. ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ У МАРКЕТИНГУ	58
ГУМЕНЮК Ю. В., БУРЛАКА С. А., СЛЕНІВЧ А. П. ІНТЕГРУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ЗЕРНОВОГО РИНКУ	62
ДРАЖНИЦЯ С. А., ПІНГА Д. М. УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА МЕТОДОМ ТЕРАРХІЇ	70

УДК 339.137:330.341.1

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-286-5-11

ПАПЕРОВИЙ ЖУРАВЕЛЬ

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ІННОВАЦІЙНО АКТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті вивчено 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-організацій на засадах інновацій.

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

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 використанні інноваційних технологій, 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 стільки наявністю й ефективністю використання доступних ресурсів, скільки можливостями їх повернення в конкурентному потенціалі, що забезпечує основу для підвищення рівня конкурентоспроможності компанії в стратегічній перспективі. Кожен бізнес-організація упродовж усього терміну свого існування змагається досягнути вищого рівня конкурентоспроможності порівняно з конкурентами, адже сила ринкового потенціалу дає можливість підвищувати показники ефективності діяльності за рахунок більш повного задоволення місцевих потреб та захисту споживачів продукції або послуг. Усе це вимагає від підприємства, które прагне ефективно функціонувати упродовж довгострокового періоду, сформувати систему управління конкурентоспроможністю, засновану на інноваціях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі питання, присвячені визначенню інноваційно активної інноваційної діяльності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, висвітлено у працях таких вчених, як Ю.М. Бакай, В.М. Голц, О.С. Кузьмін, Н.С. Краснокутська, А.А. Мизурка, О.С. Федоренко, 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 переліку ефективного функціонування системи управління конкурентоспроможністю таких бізнес-організацій.

Висновок основного матеріалу. У сучасних умовах бізнес-середовища визначення складових конкурентного потенціалу інноваційно активних організацій набуває підтримки 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 продуктивної, технологічної і організаційно-управлінської 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 Керівництва Осло, будь-яке підприємство, яке протягом звітного періоду здійснило діяльність, пов'язану зі створенням інновацій, належить до категорії інноваційно активних, незалежно від того, чи принесла така діяльність у підсумку до реального запровадження 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 запровадження інновацій [4]. Узагальнюючи знання теоретичні підходи, під конкурентоспроможністю інноваційно активної бізнес-організації розуміється здатність підприємства забезпечувати ефективну діяльність, підтримувати сталій розвиток та стійкі позиції на цільовому ринку через гнучке пристосування до змін факторів конкурентного оточення за рахунок розробки і запровадження 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 включає такі складові, як рівень техніко-технологічного оснащення, науково-дослідницький потенціал, виробничо-сервісний 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, спрямована до інновацій;
- конкурентоспроможність інформаційно-маркетингових зв'язків і організаційних комунікацій, яка включає систему аналізу маркетингового середовища (цільові ринки інноваційної продукції, канали маркетингу, контакт аудиторії), а також взаємодія підприємства із суб'єктами ринкового оточення, зокрема постачальниками, споживачами, партнерами, інвесторами, банками та потенційними клієнтами.

Як окремі фактор варті зазначити конкурентоспроможність інноваційної продукції, що характеризується високою якістю, корисністю, складовою цінністю та унікальними технічними перевагами. Лише за умови конкурентоспроможності на цільовому ринку інновації може бути ефективною з економічної точки зору. За даними дослідження факторів 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 їх виробництва або способів реалізації; удосконалення комерції 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 політику, 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 запровадження нововведень різних типів; фінансово-інвестиційну, що охоплює можливість організації щодо залучення фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проєктів; кадрову, яка характеризує здатність організації формувати та ефективно використовувати наявні кадрові ресурси та забезпечувати 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 зазначених складових дозволяє отримати можливість підприємства щодо гнучкого реагування на дії конкурентів та зміна факторів ринкового оточення, залучення наявних інноваційних потенціалів 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 в підсумку відобразиться на конкурентній позиції організації в цілому. Наприклад, вигідне місцезнаходження організації з доступом до сировинних ресурсів дає змогу покращити ресурсний потенціал, надійна система постачання сформувати основу для організації ефективної збутової діяльності, а забезпечення актуальними інформаційними ресурсами дозволяє 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 стратегічних 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 високого рівня постачання. Функція мотивації покращить у підтримці високого рівня зацікавленості персоналу в результаті інноваційної діяльності через використання відповідних нагород та інструментів стимулювання інноваційної активності. Контроль управління конкурентоспроможністю, як заключна функція діючого 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 результатами якого може бути сформована комплекс заходів щодо удосконалення процесу управління.

Для ефективної реалізації процесу управління конкурентоспроможністю підприємства необхідна координувана діяльність всіх рівнів управління та функціональних підрозділів компанії, таких як інноваційно-інвестиційний підрозділ, виробничо-технологічний підрозділ, планово-фінансовий підрозділ, підрозділ управління якістю, підрозділ маркетингу та підрозділ збуту. Керівники цих підрозділів у межах своїх функціональних повноважень залучені до процесів розробки, виробництва та просування на ринок інноваційної продукції, тому зазначена взаємодія цих підрозділів 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 активного підприємства
Інноваційно-інвестиційний підрозділ	Моніторинг економічних тенденцій та продукції функціонування, визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та розробка інноваційної стратегії, розробка планів і процесів інноваційної діяльності підприємства, оцінка потенціалу інноваційної продукції та ринків, пов'язаних з її використанням, залучення інвестицій у інноваційні діяльності.
Виробничо-технологічний підрозділ	Формування виробничої політики, планування та оптимізація виробничих ресурсів, організація виробництва інноваційної продукції, контроль обсягів виробництва, ресурсне забезпечення інноваційних процесів і послуг.
Планово-фінансовий підрозділ	Планування, розподіл, використання та контроль фінансових ресурсів, необхідних для організації інноваційного процесу, формування планів фінансового розвитку, планування обсягу продукції, якістю рівня витрат та прибутковості.
Підрозділ управління якістю	Забезпечення якості інноваційної продукції, перевірка відповідності продукції і процесів виробництва певним стандартам та технічним умовам.
Підрозділ маркетингу	Моніторинг ринкової ситуації, розробка стратегії щодо забезпечення високого рівня інноваційної продукції, вибір оптимального комплексу просування інноваційної продукції, визначення бюджету та залучення клієнтів програмами, проведення маркетингових досліджень, моніторинг каналів та потенціалів конкурентів, розробка маркетингових стратегій, контроль за реалізацією маркетингових заходів, планування та оптимізація використання продукції, що використовується.
Підрозділ збуту	Розробка збутової політики, формування стратегії збуту інноваційної продукції, просування обсягів продажу інноваційної продукції, контроль за виконанням планів збуту, визначення оптимальних методів збуту та каналів розподілу інноваційної продукції, організація мережі збуту і пов'язаних послуг.

Джерело: складено на основі [5, 9-11]

Зазначеною діяльністю функціональних підрозділів підприємства, забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень, а також раціональне використання ключових факторів успіху є основною формоювання та реалізації конкурентних переваг. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства може бути реалізований через застосування діючого організаційно-економічного механізму, який характеризується суцільністю засобів та методів управління розвитком підприємства, спрямованих на підтримку нововведень та формування нових конкурентних переваг на основі інноваційних рішень. Механізмом управління конкурентоспроможністю підприємства є багатофункціональний системний, що складається з комплексу взаємозв'язаних блоків, що утворюють певну цілісність. Аналіз практик функціонування успішних інноваційно активних підприємств дозволяє виокремити деякі аспекти в діяльності організації, що ускладнюють процес управління конкурентоспроможністю. Так, у організаційній структурі багатьох підприємств не відокремлений підрозділ 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;

нерациональній 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 означає його спроможність до генерування нових ідей та наукової перебудови всіх бізнес-процесів відповідно до основних та вторинних інноваційних підходів, а також його інноваційна комплетентність, 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, провести моніторинг знань 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 проєктування бізнес-процесів, які забезпечать перетворення наявних ресурсів («накопід») на «новодод» (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 дозволяє об'єднати зусилля фахівців різних відділів і цілеспрямовано керувати їх діяльністю для забезпечення ефективного інноваційного процесу, починаючи із генерації нових ідей до виготовлення й реалізації створених 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 візні результати, що полягаються на конкурентній позиції компанії. Серед шляхів досягнення визначених цілей можуть використовуватися такі, як розробка нових видів продукції або послуг, запровадження інноваційних технологій виробництва, прогресивних методів організації праці, удосконалення якості 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 ефективного 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. Девченко Р.А. Інноваційна активність національної економіки / Р.А. Девченко // *Економіка*. – 2005. – № 8. – С. 45–49.
2. Барченко В.П. Інноваційно-інвестиційна активність компанії як її конкурентна сила / В.П. Барченко // *Менеджмент економіки*. – 2005. – № 4. – С. 13–21.
3. OECD / *Parsons* (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-ilibrary.org/181781978926404604-ae7f0eac9a7d> [in English].
4. Артемюк Л.П. Формування конкурентоспроможності інноваційно-активного підприємства // *Економіка і організація управління*. – 2014. – № 1 (17). – 2 (18). – С. 19–26.
5. Глошчанкі Т.І. Методологія конкурентоспроможності: довід теорії та теорії довід / Т.І. Глошчанкі // *Вісник Українського національного університету імені Тараса Шевченка*. – 2018. – № 2. – С. 3–10.
6. Кравчук Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка нових показників. – ДУ: Центр економічної інфраструктури. – 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. Мазурки А.А. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг / А.А. Мазурки, Т.М. Мельник // *Вісник ІНТЕУ*. – 2003. – № 2. – С. 5–17.

9. Конкурентоспроможність підприємства: шість років для студентів, які навчаються на спец. 051 – *Економіка* / Е.І. Сибельська. Хар. ун-р ім.д. – Харків: Вид-во НУА, 2018. – 320 с.
10. Жолтовий Р.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / Р.І. Жолтовий // *Науковий збірник Кіровоградського національного університету*. Економічні науки. – 2018. – Вип. 18 (1). – С. 344–351.
11. Олександр М. Комплексна формування системи стратегічних досліджень інноваційно-активного підприємства / М. Олександр, О. Якимів // *Економіка*. – 2003. – № 11. – С. 52–56.
12. Якимів Т.С. Інноваційні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств / Т. С. Якимів // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка. – 2018. – Вип. 1. – С. 47–52.

References

1. Deychko R.A. Innovation activity of national economy / R.A. Deychko // *Economica*. – 2005. – № 8. – 545–49.
2. Barchenko V.P. Innovation-investment activity of company as its competitive advantage / V.P. Barchenko // *Management economics*. – 2005. – № 4. – С. 13–21.
3. OECD / *Parsons* (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-ilibrary.org/181781978926404604-ae7f0eac9a7d> [in English].
4. Artemiuk L.P. Formation of competitiveness of innovation-active enterprises // *Economica i organizatsiia upravlinnia*. – 2014. – № 1 (17). – 2 (18). – С. 19–26.
5. Gloshchanki T.I. Methodology of competitiveness: a guide to theory and theory guide / T.I. Gloshchanki // *Visnyk Ukrainyanskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*. – 2018. – № 2. – С. 3–10.
6. Kravchuk N.S. Potential of enterprise: formation and evaluation of new indicators. – DU: Center for Economic Infrastructure. – 2005. – 352 p.
7. Lavin S.V. Economic potential of industrial enterprises: formation, evaluation, management / Author. dis. d. e. n. / Sumskiy derzhavnyi universytet Ministerstva osvity i nauky Ukrainy. – Kharkiv. – 2006. – 36 p.
8. Mazurki A.A. Innovations as a source of strategic competitive advantages / A.A. Mazurki, T.M. Melnyk // *Visnyk IUTSU*. – 2003. – № 2. – С. 5–17.
9. Competitiveness of enterprises: six years for students, who are studying in spec. 051 – *Economica* / E.I. Sybel'ska. Har. univ. im. d. – Kharkiv: Vyd-vo NUA, 2018. – 320 p.
10. Zholtovyi R.I. Systematic approach to management of competitiveness of enterprises / R.I. Zholtovyi // *Naukovyi zbirnyk Kirovograd'skoho natsionalnoho universytetu*. Ekonomichni nauky. – 2018. – Vyp. 18 (1). – С. 344–351.
11. Oksandr M. Complex formation of strategic research of innovation-active enterprises / M. Oksandr, O. Yakymiv // *Economica*. – 2003. – № 11. – С. 52–56.
12. Yakymiv T.S. Innovation aspects of ensuring competitiveness of enterprises / T.S. Yakymiv // *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*. Ekonomika. – 2018. – 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 науково 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 Olexsandra 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 Svidana EVALUATION OF OPERATIONAL EFFICIENCY	84
Подніглазов Кирило AGILE - ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ: ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА РОЛІ В КОМАНДІ / Podniglazov Kyrylo AGILE - TECHNOLOGIES IN PROJECT MANAGEMENT: BASIC PRINCIPLES AND ROLES IN TEAM	87
Поліщук Дарина ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА / Polishchuk Daryna THE MARKETING STRATEGY OF A ПІПЕРОВИЙ ЖУРАВЕЛЬ	93
... ГИПИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРАКТИЧНІ ПРИКЛАДИ ЇХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ / 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

ПАПЕРОВИЙ ЖУРАВЕЛЬ

ТИПИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ПРАКТИЧНІ ПРИКЛАДИ ЇХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ

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 швидко 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 розвиватися, 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 економічні 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 структури 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, виняток 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 мультимедіаплеєрів 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 пасажиром 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.znu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/tozddil-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. Саук І.В. Класифікаційна модель та характеристика стратегій туристичних підприємств / І.В. Саук // 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.fim.kpi.ua/proc/article/view/126024>
6. Мовсесьян Э.К., Анохин М.Е. Стратегии вертикальной интеграции компании «Tesla»: теория, практика, результаты / Под общей редакцией Э.К. Мовсесьян и М.Е. Анохина // Журнал «Стратегия бизнеса». – Том 8. – № 7. – 2020. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.strategybusiness.ru/jour/article/view/657/552>