

УДК 658.589 (477)



---

**М. П. Денисенко,**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри  
бізнес-економіки, Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ  
E-mail: profden3@gmail.com

---

---

**Т. М. Булах,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри  
бізнес-економіки. Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ  
E-mail: rla799@ukr.net

---

---

**Л. Ю. Матвіїва,**

магістрант кафедри бізнес-економіки. Київський  
національний університет технологій та дизайну, м. Київ  
E-mail: matv743@ukr.net

---

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

**Анотація.** Для того, щоб розвиватися, кожне підприємство повинно бути інноваційно активним, що, в свою чергу, передбачає розробку інноваційної стратегії. Інноваційна стратегія є однією з функціональних стратегій підприємства. Вона уточнює набір корпоративних стратегій підприємства. Її розробка дозволяє зробити безперервним процес створення нових споживчих властивостей товарів та систематизувати інноваційні процеси на підприємстві. Нині це особливо актуально для підприємств целюлозно-паперової промисловості України.

У статті узагальнено методичні підходи до формування інноваційної стратегії розвитку підприємств паперово-целюлозної промисловості. Визначено, що процес формування інноваційних стратегій підприємств целюлозно-паперової промисловості передбачає послідовну реалізацію таких основних етапів: формування загальної корпоративної стратегії підприємства; відбір інноваційних продуктів; формування типів функціональних інноваційних стратегій; розробка конкретних інноваційних проектів реалізації стратегій. Встановлено, що під-

приємство целюлозно-паперової промисловості може вибрати одну з трьох типів існуючих функціональних інноваційних стратегій:

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

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

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

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

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

За обраними інноваційними стратегіями підприємство розробляє конкретні інноваційні проекти.

***Ключові слова:** інновація, нововведення, інноваційний процес, інноваційна активність, інноваційна стратегія, інвестиційні ресурси, картонно-паперова продукція, промисловість.*

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

Інноваційний процес української економіки характеризується суперечливими тенденціями. З одного боку, накопичений значний потенціал фундаментальної і галузевої науки. З іншого – низький рівень впровадження результатів наукових досліджень у практичну реалізацію інновацій на підприємствах.

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

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

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Термін «інновація» походить від латинського слова «innovato», що означає оновлення або поліпшення. Відповідно до міжнародних стандартів інновація визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, який втілено у новий або удосконалений продукт, впроваджений на ринку, новий або удосконалений технологічний процес, що використаний у практичній діяльності [4].

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

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

Інновація – винахід майбутнього... Вона повинна пронизувати компанію і охоплювати всю її діяльність: нові продукти, послуги, процеси, стратегії, бізнес-моделі, канали збуту і ринки... Креативність – пошук нових ідей, а інновація – втілення їх на практиці. Ціль інновації – створення нової цінності, сприйнятої споживачем [6].

Загальноприйнятою є така класифікація інновацій:

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

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

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

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

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

Процес, пов'язаний з ініціацією, плануванням, розробкою, створенням, впровадженням, освоєнням та поширенням інновацій у всіх напрямках економічного розвитку, називається інноваційним. Інноваційна діяльність – це діяльність, спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, яка

зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів та послуг [2].

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

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

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

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

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

Нині найбільшими підприємствами галузі є:

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

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

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

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

1. Надмірна залежність підприємств галузі від зовнішнього кредитування.

2. Велика зношеність основних фондів. На деяких підприємствах устаткування здолало столітній рубіж.

3. Паперове виробництво вимагає значних капіталовкладень.

5. Щорічне скорочення кількості підприємств-виробників картонно-паперової продукції.

4. Низький рівень інноваційної активності підприємств галузі [7].

5. Зниження попиту на продукцію вітчизняних товаровиробників на внутрішньому ринку.

6. Несвоєчасне відшкодування податку на додану вартість підприємствам – експортерам вітчизняної продукції.

7. Підвищення цін на енергоносії, частка яких у структурі собівартості продукції надто висока, особливо у металургійній та хімічній галузях виробництва.

8. Значна експортоорієнтованість промислових виробництв.

9. Несприятлива зовнішньоекономічна кон'юнктура.

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

Під інноваційною стратегією розуміють:

– стратегію використання нововведень (Жруш П.В., Подвігіна В.І. та ін.);

– проект проведення необхідних інноваційних дій для реалізації корпоративних стратегій (Давіла Т. та ін.);

– розробка планів інноваційної діяльності підприємства (Ільєнкова С.Д.).

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

Інноваційна стратегія є однією з функціональних стратегій підприємства. Вона уточнює набір корпоративних стратегій підприємства. У процесі її вибору необхідно враховувати співвідношення виробничого циклу продукції і тривалості втілення інновацій. Для підприємств целюлозно-паперової промисловості виробничий цикл

продукції короткий. Тому втілення інновацій має бути короткостроковим (1–2 роки) або середньостроковим (3–5 років). Довгострокові інновації (більше 5 років) не варто застосовувати, тому що ефективний цикл продукції підприємств целюлозно-паперової промисловості коротший, ніж прогресивний цикл інновацій.

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

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

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

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

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

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

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

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

За обраними інноваційними стратегіями підприємство розробляє конкретні інноваційні проекти.

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

## Список використаної літератури

1. Економіка й організація інноваційної діяльності: Підручник (третє видання) / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін.: під ред. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. – К.: КНТ, 2006. – 424 с.
2. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. / С.М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2003. – 278 с.
3. Концепція загальнодержавної цільової програми розвитку целюлозно-паперової промисловості України та вітчизняного ринку картонно-паперової продукції на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://industry.kmu.gov.ua/industry/control/uk/publish/article;jsessionid=D944B6339CEEEAA38DF66524EE1F845?art\\_id=74110&cat\\_id=42148](http://industry.kmu.gov.ua/industry/control/uk/publish/article;jsessionid=D944B6339CEEEAA38DF66524EE1F845?art_id=74110&cat_id=42148)
4. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Н. В. Краснокутська – К.: КНЕУ, 2003. — 504 с.
5. Масляк П. О. Географія України – Целюлозно-паперова промисловість України / П. О. Масляк, П. Г. Шищенко. – К.: Зодіак-ЕКО, 1996. – 432 с.
6. Молчанов Н. Н. Инновационный процесс: организация и маркетинг: учеб. пособие / Н.Н.Молчанов. – СПб : [б. и.], 1994. – 103 с.
7. Офіленко Н. О. Ринок і ресурси споживчих товарів: навч. посіб. / [Офіленко Н. О., Кайнаш А. П., Калашник О. В., Мороз С. Е.]. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 184 с.
8. Полякова Ю.В. Інноваційна активність промислових підприємств України / Ю.В. Полякова // Вісник Дніпропетровського університету. Сер. «Менеджмент інновацій». — 2012. — Т. 20. — Вип. 1. — С. 74—82.
9. Портер М. Конкуренция: учеб. пособ. / М. Портер. – М.: Вильямс, 2001. – 236 с.
10. Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року: Розпорядження КМУ № 603-р від 17 лютого 2013 р. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/603-2013-%D1%80>.
11. Центри целюлозно-паперової промисловості в Україні – Режим доступу: <http://www.novageografia.com/vogels-1048-1.html>

## References

1. Denysenko M.P., Volkov O.I. and Hrechak A.P. (2006), *Ekonomika y orhanizatsiya innovatsiynoyi diyal'nosti* [Economics and organization of innovation activity], KNT, Kyiv, Ukraine.
2. Illyashenko S.M. *Upravlinnya innovatsiynym rozvytkom: problemy, kontseptsii, metody* [Management of innovative development: problems, concepts, methods], Universytet'ka knyha, Sumy, Ukraine.
3. Kontseptsiya zahal'noderzhavnoyi tsil'ovoyi prohramy rozvytku tselyulozno-paperyovoyi promyslovosti Ukrayiny ta vitchyznyanoho rynku kartonno-paperyovoyi produktsiyi na period do 2020 roku [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://industry.kmu.gov.ua/industry/control/uk/publish/article;jsessionid=D944B6339CEEEAA38DF66524EE1F845?art\\_id=74110&cat\\_id=42148](http://industry.kmu.gov.ua/industry/control/uk/publish/article;jsessionid=D944B6339CEEEAA38DF66524EE1F845?art_id=74110&cat_id=42148)
4. Krasnokuts'ka N. V. *Innovatsiynyy menedzhment* [Innovation management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. Maslyak P. O. and Shyshchenko P. H. *Heohrafiya Ukrayiny – Tselyulozno-paperyova promyslovis' Ukrayiny* [Geography of Ukraine – the Pulp and paper industry of Ukraine], Zodiak-EKO, Kyiv, Ukraine.

6. Molchanov N. N. *Innovacionnii process\_organizaciya i marketing* [Innovation process: organization and marketing], Sankt-peterburg, Rossiya.
7. Ofilenko N. O., Kaynash A. P., Kalashnyk O. V. and Moroz S. E. *Rynok i resursy spozhyvchykh tovariv* [The market for resources and consumer goods], Tsentr uchbovoyi literatury, Kyiv, Ukraine.
8. Poliakova, Iu. V. (2012), “*Innovative activity of industrial enterprises of Ukraine*”, Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriya “Menedzhment innovatsii”: Zb. nauk. prats, vol. 20/1, pp. 74-82.
9. Porter M. *Konkurentsiya* [Competition], Vyl'yams, Moskva, Rossiya.
10. Pro skhvalennya Kontseptsiyi Zahal'nodержavnoyi tsil'ovoyi ekonomichnoyi prohramy rozvytku promyslovosti na period do 2020 roku: Rozporyadzhennya KMU # 603-r vid 17 lyutoho 2013 r. – Rezhym dostupu: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/603-2013-%D1%80>.
11. Tsentry tselyulozno-paperovoyi promyslovosti v Ukrayini – Rezhym dostupu: <http://www.novageografia.com/vogels-1048-1.html>

**Николай Павлович Денисенко,**

доктор экономических наук, профессор,  
 профессор кафедры бизнес-экономики,  
 Киевский национальный университет технологий и дизайна, г. Киев  
 E-mail: profden3@gmail.com

**Татьяна Николаевна Булах,**

кандидат экономических наук, доцент,  
 доцент кафедры бизнес-экономики  
 Киевский национальный университет технологий и дизайна, г. Киев  
 E-mail: rla799@ukr.net

**Леся Юрьевна Матвеева,**

магистрант кафедры бизнес-экономики  
 Киевский национальный университет технологий и дизайна, г. Киев  
 E-mail: matv743@ukr.net

### **Инновационная стратегия развития предприятий целлюлозно-бумажной промышленности**

**Аннотация.** Для того, чтобы развиваться, каждое предприятие должно быть инновационно активным, что, в свою очередь, предполагает разработку инновационной стратегии. Инновационная стратегия является одной из функциональных стратегий предприятия. Она уточняет набор корпоративных стратегий предприятия. Ее разработка позволяет сделать непрерывным процесс создания новых потребительских свойств товаров и систематизировать инновационные процессы на предприятии. Сейчас это особенно актуально для предприятий целлюлозно-бумажной промышленности Украины.

В статье обобщены методические подходы к формированию инновационной стратегии развития предприятий бумажно-целлюлозной промышленности. Определено, что процесс формирования инновационных стратегий предприятий целлюлозно-бумажной промышленности предусматривает последовательную реализацию следующих основных этапов: формирование общей корпоративной стратегии предприятия; отбор инновационных продуктов; формирование типов функциональных инновационных стратегий; разработка конкретных инновационных проектов реализации стратегий. Установлено, что предприятие целлюлозно-бумажной промышленности может выбрать одну из трех типов существующих функциональных инновационных стратегий:

1. Функциональные инновационные стратегии, которые могут быть реализованы на основе использования существующей технологии и ресурсной базы,



используемой руководством предприятия в текущем периоде. Это группа так называемых сознательных стратегий.

2. Функциональные инновационные стратегии, для реализации которых необходимо провести маркетинговые исследования и существенно усовершенствовать существующую технологию.

3. Инновационные стратегии, к которым предприятие имеет существенный интерес, но стратегический потенциал не позволяет их реализовать.

Стратегии первого типа с использованием существующей технологии и ресурсной базы целесообразнее выбрать, если предприятие не имеет возможности для модернизации оборудования и внедрения новейших технологий производства. Но такая инновационная активность в современных рыночных условиях будет очень медленной.

Если предприятие имеет возможность для привлечения инвестиционных ресурсов, то ему лучше выбрать стратегию второго типа с существенным усовершенствованием существующей технологии производства, что значительно ускорит инновационную активность предприятий.

По выбранным инновационным стратегиям предприятие разрабатывает конкретные инновационные проекты.

*Ключевые слова: инновация, нововведение, инновационный процесс, инновационная активность, инновационная стратегия, инвестиционные ресурсы, картонно-бумажная продукция, промышленность.*

**Nikolay Denisenko**

doctor of economic Sciences, Professor,  
Professor, Department of business Economics,  
Kyiv National University of Technologies and Design, Kiev  
E-mail: profden3@gmail.com

**Tetyana Bulakh**

candidate of economic Sciences, associate Professor,  
associate Professor, Department of business Economics  
Kyiv National University of Technologies and Design, Kiev  
E-mail: rla799@ukr.net

**Lesya Matveeva**

graduate student of Department of business Economics  
Kyiv National University of Technologies and Design, Kiev  
E-mail: matv743@ukr.net

**Innovative strategy for the development of pulp and paper industry enterprises**

**Abstract.** In order to grow, every company must be innovative and active, which in turn implies the development of innovation strategies. Innovation strategy is a functional strategy of the enterprise. It specifies a set of corporate strategies of the company. Its development allows to make a continuous process of creating new consumer properties of goods and to systematize innovation processes in the enterprise. Now this is especially relevant for the pulp and paper industry of Ukraine. The article summarizes methodological approaches to formation of innovative strategy of development of the enterprises of pulp and paper industry. It is determined that the process of formation of innovative strategies of the pulp and paper industry provides a consistent implementation of the following main stages: formation of the overall corporate strategy of the company; the selection of innovative products; the formation of types of functional innovation strategies; development of specific innovative projects implementation of the strategies. It is established that the pulp and paper industry can choose one of three types of existing functional innovation strategies:

1. Functional innovation strategy that can be implemented based on use of existing technology and resource base that is used by management in the current period. This group of so-called deliberate strategies;

2. Functional innovation strategy, the implementation of which is necessary to conduct marketing research and to significantly improve the existing technology.

3. Innovation strategy, in which the company has a significant interest, but the strategic potential does not allow to implement them.

The strategy of the first type using the existing technology and resource base is better to choose, if a company has opportunities for modernization of equipment and introduction of new production technologies. But such innovative activity in modern market conditions will be very slow. If the company is able to attract investment resources, then it is better to choose a strategy of the second type with a substantial improvement of the existing production technology, which greatly accelerate the innovative activity of enterprises. On selected innovative strategies the company is developing specific innovative projects.

**Key words:** *innovation, innovation, innovation process, innovation activity, innovation strategy, investment resources, cardboard and paper products industry.*