

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

ТУГАЙ КАТЕРИНИ СЕРГІЇВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент ОЛІХ Л.А.**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №13 від 12 травня 2022 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ – 2022

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«13» жовтня 2021 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-наукова програма «Менеджмент інноваційної діяльності»
Тугай Катерини Сергіївни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

- 1. Тема роботи:** «Управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах сталого розвитку»
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.10.2021, протокол №3.
- 2. Строк завершення роботи:** 05.05.2022
- 3. Попередній захист роботи:** 22.04.2022
- 4. Предмет дослідження:** теоретико-методичне забезпечення управління діяльністю підприємства на засадах сталого розвитку.
- 5. Об'єкт дослідження:** процеси управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Філіп Морріс Україна».
- 6. Мета і завдання дослідження:**
мета - узагальнення і систематизація теоретичних аспектів діяльності підприємства на засадах сталого розвитку та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю за цих умов.

Завдання:

- 6.1. розкрити сутність сталого розвитку підприємства як економічної категорії;
- 6.2. дослідити особливості організації інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку;
- 6.3. проаналізувати стан інноваційної діяльності у ПрАТ «Філіп Морріс Україна»;
- 6.4. охарактеризувати особливості впровадження концепції сталого розвитку у ПрАТ «Філіп Морріс Україна»;
- 6.5. обґрунтувати напрями вдосконалення управління інноваційною діяльністю у ПрАТ «Філіп Морріс Україна» на засадах сталого розвитку.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	вересень 2021
2.	Затвердження теми магістерської роботи	жовтень 2021
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	жовтень 2021
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	жовтень – листопад 2021
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	листопад 2021
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	грудень 2021 – лютий 2022
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий 2022
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень-квітень 2022
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2022
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2022
11.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	18.04.2022
12.	Передзахист роботи	22.04.2022
13.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	23.04.2022-4.05.2022
14.	Завершення написання роботи	05.05.2022
15.	Перевірка роботи на плагіат	06.05 2022
16.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2022
17.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	5
1.1. Сталий розвиток підприємства: сутність, складові та еволюція концепції.....	5
1.2. Організація інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку.....	9
РОЗДІЛ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «Філіп Морріс Україна».....	17
2.1. Діагностика інноваційної діяльності ПрАТ «Філіп Морріс Україна».....	17
2.2. Етапи становлення концепції сталого розвитку у ПрАТ «Філіп Морріс Україна».....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ПрАТ «Філіп Морріс Україна» НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	49
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність дослідження. З розвитком бізнесу, комерції та посиленням тиску тенденцій глобалізації виявляються такі аспекти – взаємозалежність та відображення підприємницької діяльності на навколишнє середовище та соціальні аспекти екосистем, у тому числі людських популяцій. Було проведено ряд досліджень та опитувань, які загалом відзначають, що з точки зору найближчого майбутнього існуюча структура та масштаб виробництва та споживання є нежиттєздатними.

Підприємства вносять дуже значний внесок у сталий розвиток суспільства, і в останнє десятиліття намагання досягти сталого розвитку. Бізнес вирішив шанувати стійкість, а не просто отримати негайний прибуток. Компанії ведуть свій бізнес таким чином, що навіть у майбутньому через багато років вони зможуть забезпечити відновлення ресурсів способами, які враховують соціальні та екологічні аспекти. Підвищення ефективності бізнесу слід оцінювати не лише з точки зору послуг, виробленої продукції та прибутку, а й з точки зору впливу на людські та соціальні аспекти.

Актуальність теми роботи обумовлюється тим, що компанії почали усвідомлювати важливість балансу між своїми економічними, екологічними та соціальними пріоритетами. Щоб підтримувати успішний розвиток, вони впроваджують принципи сталого розвитку в свої бізнес-процеси.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення і систематизація теоретичних аспектів діяльності підприємства на засадах сталого розвитку та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю за цих умов.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі **завдання**:

- розкрити сутність сталого розвитку підприємства як економічної категорії;
- дослідити особливості організації інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку;
- проаналізувати стан інноваційної діяльності у ПрАТ «Філіп Морріс Україна»;

- охарактеризувати особливості впровадження концепції сталого розвитку у ПрАТ «Філіп Морріс Україна»;
- обґрунтувати напрями вдосконалення управління інноваційною діяльністю у ПрАТ «Філіп Морріс Україна» на засадах сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Філіп Морріс Україна».

Предметом дослідження є теоретико-методичне забезпечення управління діяльністю підприємства на засадах сталого розвитку.

Для вирішення теоретичних питань роботи були використані методи наукового аналізу і синтезу, узагальнень, економіко-статистичного аналізу. Для вирішення практичних завдань кваліфікаційної роботи було використано професійний інструментарій менеджменту, зокрема SWOT-аналіз.

Інформаційною базою даної роботи є законодавчі та нормативні документи, монографії та статті вітчизняних та зарубіжних науковців, періодична література, статистичні матеріали за даною проблематикою, звітні дані підприємства.

Структура та обсяг роботи. Структура кваліфікаційної роботи обумовлена метою і завданнями, поставленими і вирішеними в процесі дослідження, складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.

1.1. Сталий розвиток підприємства: сутність, складові та еволюція концепції

У попередні періоди розвитку суспільства більшість підприємств діяли, не звертаючи уваги на негативний вплив на навколишнє середовище. Багато великих і малих організацій винні в тому, що значно забруднюють навколишнє середовище та впроваджують практику, яка просто не є стійкою. Однак зараз зростає кількість компаній, які прагнуть зменшити свій згубний вплив і навіть працюють над тим, щоб позитивно впливати на екологічну стійкість.

Підприємства, які прагнуть не лише досягти класичних цілей, тобто економічних, включають у свою діяльність низку кроків і рішень, які також відповідають аспектам соціальних та екологічних проблем. Компанії, які прагнуть бути соціально відповідальними, наприклад, створюючи кодекси етики, уникаючи корупції, підтримуючи свій регіон або мінімізуючи свій екологічний тягар. Таким чином, сталий розвиток міг би бути відповіддю на питання корпоративної соціальної відповідальності як компаній, так і всіх організацій.

Сталий розвиток змушує підприємства дивитися не тільки на короткостроковий прибуток, а на довгостроковий вплив, який вони мають на світ природи. Потрібно враховувати не тільки безпосередній вплив дій компанії на навколишнє середовище, а й довгострокові наслідки.

Концепція сталого розвитку поєднує методи, засоби та системи, які сприяють вирішенню ключових проблем у трьох сферах: економічній, соціальній та екологічній на всіх етапах виробництва.

Три складові сталого розвитку — це концепція, яка складається з трьох сфер: економічній, соціальній та екологічній [21].

Економічна сфера позначається як «прибуток», соціальна сфера представлена терміном «люди», а сфера навколишнього середовища представлена планетою («планетою»).

У рамках соціальної відповідальності економічна сфера знаходиться у вимогах, які стосуються:

- принципу управління та контролю організації;
- боротьби з неправомірним використанням конфіденційної інформації;
- заходами проти хабарництва, бідності та відмивання грошей;
- морального стану платоспроможності;
- відповідності договору та захист даних;
- дотримання зобов'язань щодо захисту прав споживачів;
- боротьби з картелями та зловживаннями домінуючим становищем;
- захисту інтелектуальної власності та прав;
- дотримання встановлених етичних кодексів.

Економічна сфера включає розуміння ставлення до стейкхолдерів як поведінки щодо клієнтів, інвесторів і постачальників.

Соціальна сфера пов'язана переважно з турботою про співробітників та умовами праці, які створює компанія. Однак це не тільки внутрішнє середовище компанії, а й зовнішнє. Тому ми включаємо в цю сферу питання, пов'язані з:

- корпоративною філантропією та волонтерством;
- політикою зайнятості;
- турботою про здоров'я та безпеку працівників;
- засобами навчання та перепідготовки;
- працевлаштування меншин та уразливих груп населення;
- наголосу на гендерній рівності;
- спонсорству;
- захисту і повазі прав людини;
- залученню в контексті місцевої громади;
- балансу роботи та життя, соціальний моніторинг та звітність, та
- заборони дитячої праці тощо.

Екологічна сфера - підприємства оцінює вплив своєї діяльності на навколишнє середовище, знову ж таки з внутрішньої та зовнішньої точки зору. Необхідно усвідомлювати відповідальність і ступінь впливу на:

- країну;
- використання ресурсів;
- рівень викидів і відходів, або транспортне навантаження.

За допомогою системної та ініціативної політики компанія повинна завжди намагатися максимально усунути вплив на навколишнє середовище і, навіть у разі несприятливої ситуації, завжди правдиво інформувати громадськість. Ця сфера в основному зосереджена на:

- зменшенні негативного впливу на навколишнє середовище;
- створенні екологічно чистого виробництва, а також екологічно чистих продуктів і послуг;
- управлінні навколишнім середовищем;
- інвестиції в екологічні технології;
- моніторингу впливу, зниженню споживання енергії, мінімізації використання викопного палива;
- дотриманні принципів безпеки та використання екологічних принципів.

Цей підхід до визначення сталого розвитку був розроблений наприкінці 20-го століття і визначив екологічний та соціальний сектори як найважливіші у формуванні конкурентних переваг компанії. Досліджено та представлено принципи та елементи, що формують концепцію сталого розвитку у документах «Ріо-де-Жанейрська декларація з навколишнього середовища і розвитку», «Декларація тисячоліття і підсумковий документ Конференції ООН зі стійкого розвитку», «Пекінська платформа дій», «Програма дій Міжнародної конференції з народонаселення та розвитку» [4].

Спочатку термін «сталий розвиток» використовувався у 1987 році Міжнародною комісією з навколишнього середовища та розвитку під головуванням прем'єр-міністра Норвегії Гро Гарлема Брундланда. Під сталим розвитком слід розуміти можливість задовольнити потреби сьогодення, що не підриває здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби.

Ідеї пропорційного розвитку суспільства із збереженням ресурсів і збереження навколишнього середовища, що лягли в основу цієї концепції, виникли за часів

Платона та Аристотеля і були розроблені Томасом Мальтусом. Видатний український академік В.І. Вернадський у своїх працях підкреслював, що діяльність культурного людства внесла такі зміни, які ніде не спостерігаються. Ці зміни є новим явищем у геологічній історії планети, ще не врахованим у його впливі. Одним із основних її проявів є значне скорочення лісів. Крім знищення лісових просторів, він звернув увагу на різке забруднення, зникнення і руйнування прибережних морів і частини океану. Людина тепер має вжити всіх заходів, щоб зберегти для майбутніх поколінь морські багатства. Проте найгостріше проблеми постали в 20 столітті. У 1970-х роках міжнародна неурядова організація «Римський клуб» опублікувала перші дослідження, які стосувалися обмежених ресурсів нашої планети, критичної екологічної ситуації та перенаселення. Першим дослідженням була книга Дж. Форрестера «Світова динаміка», а звіт Римського клубу «Межі зростання» розроблений Д.Л. Луки. Основою цих досліджень були економічний прогрес, економічна ефективність та соціальна справедливість. З часом до цих проблем додалися екологічні проблеми.

Вирішення трьох основних проблем: економічне зростання, соціальна справедливість та екологічна рівновага стало основою концепції сталого розвитку. На основі досліджень, проведених «Римським клубом», було проведено ряд зустрічей і конференцій Організації Об'єднаних Націй. Концепція сталого розвитку була започаткована, а потім перетворилася на макроекономічну основу світової економічної системи.

Визначення сталого розвитку також має розбіжності залежно від сфери, де використовується. Однак, найрозповсюдженим варіантом є опис сталого розвитку за В. Литвиновим як трьох важливих взаємообумовлених аспектів – економічного, соціального та екологічного, або ж за П. Костюком як соціально-економічного, природного та технологічного-технічного.

Деякі вчені стверджують, що заявлений у законодавстві термін «сталий розвиток» не відповідає змісту його завдань, оскільки в Академічному тлумачному словнику слово «сталий» української мови означає: «Те, що не

змінюється, зберігає той самий склад, значення, однакову форму, розмір тощо». А слово «розвиток» означає: «Процес, який призводить до зміни якості чогось, переходу від одного якісного стану до іншого вищого». Відповідно, у буквальному значенні фрази ми отримуємо «незмінний постійний процес, що змінюється і переходить з одного якісного стану до іншого вищого стану», тобто одне слово суперечить іншому.

В сучасній науковій літературі «сталий розвиток» використовується як загальна назва, що характеризує програму розвитку суспільства, що відповідає потребам сьогодення поколінь і не наражає на небезпеку майбутні покоління. Враховуючи вищевикладені факти, дослідники та науковці світової спільноти, а також України розпочали вивчення цього питання після доповіді на конференції ООН, яка запропонувала понад сотню визначень «сталого розвитку».

1.2. Організація інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку

Використання принципів сталого розвитку в інноваційній діяльності сприяє отриманню переваг та забезпечує провідне місце на ринку. Для того, щоб досягти максимальної ефективності не лише на підприємстві, а й у суспільній, споживчій та екологічній сферах необхідно запровадити певну організаційну форму, яка забезпечить підтримку інноваційної діяльності в компанії та діятиме від позиції активного просування нових продуктів та проектів до створення інноваційних підрозділів, які відповідають за сталий розвиток.

Конкурентні переваги, які компанія хоче отримати за рахунок впровадження механізмів забезпечення сталого розвитку, також виявляють тенденцію зростання у підприємств із вищим рівнем інноваційної спрямованості. Інноваційні процеси для підприємства різних рівнів дозволяють охопити всю систему і комплексно оцінити процеси для підприємства. Такий комплексний і системний підхід є дуже важливим для формування основ сталого розвитку на

підприємстві. Саме тому діяльність, спрямована на сталий розвиток, має чітко визначити систему понять у напрямку інноваційного розвитку.

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» інноваційна діяльність — це діяльність, яка спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок та веде до випуску на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг. Слід додати, що інноваційна діяльність поєднує дослідження та розробки як процеси з кінцевими економічними результатами [7].

Багато вчених вивчали вплив інновацій на бізнес, наприклад, робота Харпера і Бекера висуває необхідність інноваційних процесів для забезпечення сталого розвитку на виробництві. Інші, як С. Зара та Дж. Колквіт, підтверджуючи вирішальну роль інновацій у сталому розвитку та ефективному веденні бізнесу, також підкреслюють ризикований і невизначений характер такого підходу до розвитку. бізнес [2].

Дж. Ван Кліфф і Н. Рам. виявили, що корпоративний менеджмент сталого розвитку створює можливості для адаптації конкурентоспроможних навичок у взаємодії з соціальними, економічними та екологічними системами та зосереджується на інноваціях, які відповідатимуть новим запитам зацікавлених сторін. У цьому випадку стійкий розвиток інновацій приносить переваги у вигляді використання конкурентоспроможних навичок і можливостей підвищення ефективності управління витратами в компанії та ефективності операційної діяльності. Щоб розширити розуміння впливу сталих інновацій, пропонується п'ять аспектів управління сталим:

1. Технологічні можливості.
2. Мережі та соціальні можливості.
3. Можливості навчання та розвитку.
4. Навички системного мислення.
5. Можливості інтеграції бізнесу, суспільства та навколишнього середовища, перспективи та інформація, отримана під час діяльності [6].

Слід відзначити примітний вплив бізнес-середовища на імплементацію інноваційних змін на підприємстві. Аналіз процесних змін у всіх видах діяльності показує, що найбільшого успіху досягають ті, які були обумовлені критичною ситуацією. Небезпека полягає в необхідності вивчення та впровадження реальних переваг інноваційних змін. У межах цих ризиків існує потреба в сталому розвитку на основі інноваційної політики компанії як методу забезпечення довгострокової стабільності.

Багато компаній вважають, що чим більше вони стають екологічно чистими, тим більше знижується їх конкурентоспроможність. Вважається, що це підвищить собівартість продукції і не принесе швидких позитивних результатів у фінансовій сфері [19].

Основні вагання вищого керівництва компаній полягають у тому, що розробка «зеленої» політики та впровадження сталого розвитку послаблюють їхню здатність конкурувати з конкурентами з країн, що розвиваються (де компанії не стикаються з такою напругою). Постачальники не можуть забезпечити виробництво «зеленої» продукції, а впровадження елементів стійкості у виробництво вимагатиме нового обладнання та процесів, а споживач не бажає платити більше під час економічного спаду.

Однак, боротьба за сталий розвиток не є вибором між двома перспективами: соціальними виплатами та фінансовими виплатами. Дослідження Гарварду, що вивчає ініціативи щодо впровадження стійкості в 30 великих компаніях, показує не тільки здатність сталості знижувати витрати ресурсів за рахунок впровадження більш ефективної виробничої системи, а й підвищувати майбутні прибутки та моделі розвитку бізнесу [1].

Інноваційна діяльність складається з: науково-технологічних, організаційних, фінансових і комерційних кроків, фактично або задумано, що ведуть до впровадження інновацій. Крім того, деякі з цих видів діяльності можуть бути інноваційними за своєю суттю, тоді як інші не є новими, але необхідні для того, щоб інновація мала місце [18].

Інноваційний менеджмент складається як з нових, так і з існуючих підходів, методів та інших інструментів, спрямованих на використання та комерціалізацію результатів ДіР для розширення та відновлення асортименту та підвищення якості продукції (товарів, послуг), що випускається, удосконалює технології їх виготовлення та в подальшому ефективно впроваджується на внутрішньому та міжнародному ринках [11].

Інноваційна діяльність включає такі види діяльності:

- винахідницька та інноваційна діяльність, пов'язана зі створенням інновацій, покращенням споживчих властивостей та технічних характеристик товарів чи послуг та/або технологій їх виробництва;
- розробка, виробництво та розповсюдження інноваційної, у тому числі наукомісткої продукції;
- впровадження нових ідей та наукових знань у галузі соціального управління, що сприяють покращенню соціальних умов та якості життя, розвитку освіти, охорони природи, здоров'я, безпеки громадян;
- виконання проектних, науково-дослідних, дослідно-конструкторських та технологічних робіт, пов'язаних із створенням та розробкою інноваційної продукції.

Інноваційна діяльність включає в себе й інші види робіт та послуг, пов'язані з інноваційним підприємництвом, через класифікацію видів економічної діяльності, інших нормативних актів та міжнародних стандартів.

Крім того, слід зазначити, що фактори впливу на інноваційну діяльність поділяються на стимулюючі та такі, що стримують інноваційну діяльність. Причому залежно від ситуації та предмета інновації один і той самий фактор може грати різну роль [18].

Таблиця 1.1

Фактори впливу на інноваційну діяльність

Фактори	Функції факторів
Вартісні фактори	- надмірні передбачувані ризики; - занадто висока вартість; - недостатність внутрішніх фінансових коштів підприємства;

	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність або недостатність фінансування із зовнішніх джерел; - загальний стан національної економіки: рівень інфляції, співвідношення попиту і пропозиції на ринку, рівень купівельної спроможності тощо.
Фактори, пов'язані із знаннями	<ul style="list-style-type: none"> - недостатній інноваційний потенціал; - відсутність в організації джерела творчих ідей; - відсутність або недостатність кваліфікованого персоналу (на підприємстві, на ринку праці); - відсутність або недостатність інформації про технології; - відсутність або недостатність інформації про ринки; - дефіцитність зовнішніх послуг; - труднощі із знаходженням партнерів для спільної розробки; - жорсткість внутрішньої організації підприємства (ставлення персоналу і керівництва до змін, організаційна структура); - нездатність виділити персонал для інноваційної діяльності через потреби виробництва; - віковий розрив у сприйнятті інновацій; - протиріччя старого і нового.
Ринкові фактори	<ul style="list-style-type: none"> - невизначений попит на інноваційну продукцію; - низька місткість ринку для інноваційної продукції; - скорочення життєвого циклу товарів; - зменшення рентабельності торгових марок підприємств- послідовників; - зволікання з розробкою і впровадженням інновацій; - бар'єри входження на ринок.
Інституційні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність або слабкість інноваційної інфраструктури; - недосконалість захисту прав власності; - недосконалість законодавства загалом і податкового зокрема.
Виробничо-технологічні	<ul style="list-style-type: none"> - низький рівень матеріальної та науково-технічної бази; - відсутність резервних потужностей; - домінування інтересів поточного виробництва; - нераціональне використання власних виробничих потужностей; - використання застарілих техніки і технологій; - відсутність ефективної системи відбору та оцінки ідей нових виробів.

Джерело: складено автором.

Якщо говорити про фактори, що впливають на інновації, їх можна об'єднати в три групи [20]:

I. Джерела інноваційних ідей.

II. Чинники успіху.

III. Чинники, що стримують інноваційний процес.

Слід зазначити, що чинники успіху поділяються на:

1. Організаційні:

1.1. Характеризують внутрішні структурні процеси на підприємстві та мають безпосереднє відношення до сфери комунікацій, взаємодії та обміну інформацією. Комунікаційні зв'язки між: функціональними блоками; відділ

досліджень та розробок, відділ маркетингу та стратегічного планування; етапи інноваційного процесу; новатори, користувачі та інші партнери; внутрішні групи із різними завданнями; винахідники та групи розробників проектів.

1.2. Сформувати організаційну структуру інноваційного процесу: особливості сфери знань, науки та техніки, виробництва; ступінь самостійності інноваційного процесу чи місце у структурі об'єднання; напрямки ДіР; рівень спеціалізації та ступінь кооперації інноваційного підприємства, його місце у суспільному поділі праці (технологічне забезпечення наукової, конструкторської, економічної та управлінської роботи); терміни розв'язання науково-технічних завдань; ресурсна структура інноваційного підприємства.

1.3. Визначити стиль керівництва в організації та атмосферу взаємин у колективі: нові методологічні інструменти управління інноваційним процесом; взаємна довіра; готовність ризикувати; креативність лідерів; схильність до експериментів.

1.4. Організаційні фактори, що забезпечують: автономію творчих груп; механізм колективного прийняття рішень; керування конфліктами.

2. Неорганізаційні фактори:

2.1. Реакція ринку.

2.2. Ефективне використання ресурсів, що надходять із зовнішнього середовища.

2.3. Узгодження виробничої програми із стратегією розвитку.

2.4. Застосування ефективних методів відбору та оцінки проектів.

Існують такі види організаційних утворень, структура яких забезпечує необхідні умови для ефективного реалізації інноваційного процесу, зокрема [13]:

1. Адхократична організація (від англ. *ad hoc* case – особливий, побудований для певної мети) – це організація, призначена для виконання нестандартної комплексної роботи в інноваційно-орієнтованих сферах, яка потребує творчого підходу та ефективного співпраці.

2. Багатоаспектна організація поєднує роботу з орієнтацією на використання ресурсів і призводить як до матричних, так і до дивізіональних структур,

гнучкість яких дозволяє не реорганізовуватись при внутрішніх змінах. Основою багатоаспектної організації є автономна робоча група (або цільовий творчий колектив), яка забезпечує необхідні ресурси для виробництва продукту чи послуги для конкретного споживача, ринку, території та обслуговує їх.

3. Партисипативна організація передбачає участь своїх членів у: прийнятті рішень; постановці цілей; вирішення проблем, і реалізується за трьома напрямками:

- формулювання пропозицій - не вимагає структурних та інших змін у традиційній організації;
- розробка альтернатив - передбачає необхідність формування в організаціях спеціальних структур, які б ефективно вирішували поставлене завдання (створення тимчасових і постійно діючих комітетів чи комісій);
- вибір альтернатив – це робота спеціальних рад науково-технічного, техніко-економічного та управлінського характеру.

4. Ринково-орієнтована організація є сукупність попередніх типів, важливою відмінністю яких є угруповання всіх частин організації навколо ринку чи ринків.

Також необхідно розглянути форми організації інноваційної діяльності, такі формування інноваційних підрозділів [5].

1.1. Інноваційні бригади та тимчасові творчі колективи є необхідним елементом організації інноваційної діяльності. Збільшення темпів інновацій призводить до скорочення часу проектування, і життєвого циклу продукту. Тому для створення нових продуктів, що відповідають майбутнім потребам, розробники повинні просувати інновації як системну діяльність, учасниками якої мають бути не лише професіонали у певній галузі, а й знання суміжних дисциплін. Набір таких команд із співробітників однієї компанії практично неможливий, тому навіть великі компанії користуються послугами спеціалістів інших компаній.

1.2. Бутлегерство - підпілля, контрабанда винаходів, таємна робота над незапланованими проектами; його підтримка та заохочення сприяють активізації творчих працівників.

1.3. Ризик-підрозділи підприємств створюються великими корпораціями з метою освоєння нових технологій і є невеликими автономно керованими спеціалізованими виробництвами. У принципі, кошти на їх створення виділяють корпоративні підрозділи щодо фінансування ризиків, які мають власний бюджет.

РОЗДІЛ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

2.1. Діагностика інноваційної діяльності ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Слід розпочати з загальної характеристики фінансово-економічної діяльності підприємства ПрАТ «Філіп Морріс Україна».

Розглянемо одну з найбільших тютюнових міжнародних компаній з філією в Україні – Philip Morris International.

Компанія Philip Morris International або РМІ з'явилася на українському ринку після підписання інвестиційної угоди з ВАТ «Харківська тютюнова фабрика» та придбання 51% акцій фабрики у 1994 році.

У 2003 році розпочалось будівництво нової фабрики в с. Докучаївське в Харківській області, яка розпочала роботу у травні 2006 року. На заводі працює близько 900 осіб, а інфраструктура обслуговується понад 300 особами через підрядників. ПрАТ «Філіп Морріс Україна» налічує ще й 9 регіональних представництв у різних частинах країни.

На українському ринку компанія представлена двома юридичними особами: ПрАТ «Філіп Морріс Україна» або ФМУ та ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» або ФМСД. Компанія має сучасну фабрику в Харкові, що виготовляє низку міжнародних брендів як для українського, так і для закордонних ринків.

Усі 5 сигаретних брендів компанії «Філіп Морріс Україна» (Parliament, Marlboro, L&M, Bond Street, Philip Morris) входять в топ-10 брендів на ринку України, 3 з яких (L&M, Bond Street, Philip Morris) входять в топ-5.

Філіп Морріс Україна здійснює свою діяльність як на основі законодавчих актів, так і на основі внутрішніх нормативних актів, встановлених керівництвом компанії. Одним із найважливіших аспектів діяльності компанії в Україні є політика «Філіп Морріс Інтернешнл», якої повинні дотримуватися всі співробітники, партнери та сторонні представники, які працюють з тютюновими виробами «Філіп Морріс Інтернешнл».

Одна з політик включає принципи та рекомендації для всіх, хто працює з тютюновими виробами «Філіп Морріс Інтернешнл». Інша політика містить принципи «Філіп Морріс Інтернешнл» щодо запобігання доступу молодих людей до тютюнових та нікотинових виробів.

Вищезазначені принципи підтверджуються відповідність міжнародним стандартам «Філіп Морріс Інтернешнл» у тому, як компанія спілкується зі споживачами про сигарети та бездимну продукцію компанії. Крім того, надання політики допомагає забезпечити розуміння співробітниками та представниками компанії всередині компанії того, що вона працює виключно з дорослими споживачами тютюну та і тютюновмісних виробів, місії компанії, і так далі.

Ще один важливий аспект – це співдіяння з громадськими ЗМІ та прозора демонстрація наглядовим органам та громадськості, що заяви компанії є правдивими.

Маркетингова та комерційна діяльність компанії представляє повну відмову від діяльності, спрямованої на неповнолітніх або некурців. Компанія не використовує зображення чи інформацію, призначену безпосередньо для неповнолітніх.

Компанія «Філіп Морріс Інтернешнл» – перша тютюнова компанія в Україні, яка відкрито оголосила про глобальну трансформацію свого бізнесу для майбутнього без тютюнового диму.

Основна мета компанії – повністю замінити сигарети на бездимні альтернативи, які виділяють менше шкідливих речовин. Продукція компанії розроблена виключно для дорослих, які в іншому випадку продовжували б вживати сигарети або інші продукти, що містять нікотин.

Місія компанії – запропонувати дорослим курцям найкращий вибір. «Філіп Морріс Інтернешнл» розробляє та тестує продукти, які дозволяють використовувати нікотин без шкідливого диму і водночас будуть прийнятними для споживачів. З 2008 року організація інвестувала понад 8,1 мільярда доларів і найняла понад 400 провідних науковців, інженерів і техніків.

Нові бездимні альтернативи належать до категорії RRP (продукти зі зниженим ризиком) і призначені виключно для дорослих курців. У 2016 році компанія «Філіп Морріс Україна» представила на українському ринку революційний продукт – технологію нагрівання тютюну IQOS.

Компанія зробила аналіз купівельної спроможності споживачів і запропонувала ринку новий пристрій - нову систему підігріву тютюну зі за нижчою ціною. Цей пристрій швидко поширився на ринку, особливо в містах, що розширюються. Раніше головною перепоною для покупки системи IQOS була ціна, на ринок вийшов новий продукт, який майже за рік завоював 3,5% ринку.

Пропоную розглянути основні фінансові показники підприємства та їх динаміку відповідно до попереднього року.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Фінансовий показник	2019 рік, тис. грн	2020 рік, тис. грн	Динаміка, тис. грн
Надходження від реалізації продукції	29 752 016	30 333 942	+581 926
Собівартість реалізованої продукції	6 904 434	6 634 350	+270 084
Валовий прибуток	4 863 324	5 391 575	+528 251
Фінансовий результат до оподаткування	3 170 838	3 371 359	+200 521
Витрати на державне оподаткування	572 280	643 701	+71 421
Чистий фінансовий результат	2 598 558	2 727 658	+129 100
Загальні активи	11 515 898	9 755 267	+1 760 631
Поточні зобов'язання та забезпечення	3 482 362	4 489 381	+1 007 019

Джерело: складено автором.

У 2020 році до оподаткування фінансовий результат склав 3 371 359 000 грн, що на 6.3% більше від 2019 року, адже перші надходження мають позитивну динаміку. Це свідчить про те, що й відповідно витрати на оподаткування державою збільшились. У 2019 році витрати на оподаткування склали 572 280 000 грн, а в 2020 – на 12.5% більше, тобто 643 701 000 грн. Це підтверджує той

факт, що компанія є одним із масштабних підприємств, що відраховують велику частину податків до бюджету України.

Після оподаткування чистий фінансовий результат підприємства в 2020 році склав 2 727 658 000 грн, збільшившись на 5%, порівняно з минулим роком. Слід додати, що на загальний дохід компанії лише 18.7% припадає на бездимну продукцію 18.7%. Порівняно з 2016 роком, коли цей показник становив лише 2,7%. Однак, в планах компанії до 2025 року отримувати від 38% до 42% загального чистого доходу від такої продукції.

Порівняємо коефіцієнт прибутковості підприємства за 2 роки. Отже, в 2020 році коефіцієнт прибутковості ПрАТ «Філіп Морріс Україна» становив 0.08, означає, що на кожну гривню продажу припадає 8 копійок прибутку після вирахування всіх потрібних витрат з доходу організації.

Також розглянемо коефіцієнт ліквідності підприємства, який показує на здатність компанії до погашення заборгованостей шляхом використання поточних коштів. У 2020 році коефіцієнт ліквідності становить 2.2, порівнюючи з попереднім роком, значення коефіцієнту ліквідності було на 33 % більше, тобто 3.3.

Слід зазначити, що нормою цього показника вважається те, що більше 1. Скоріше за все, показник загальних активів зменшився у 2020 році на 15.3% у зв'язку з пандемією та з обмеженнями державної влади.

Проаналізувавши розрахунки вище, можна зробити висновок, що компанія достатньо ефективно використовує наявні ресурси. Слід взяти до уваги те, що деякі напрями зовнішнього середовища, як, наприклад, перший конкурент на рівні продуктів зі зниженим ризиком, карантинні обмеження, компанії варто розробити запасні варіанти на випадок впливу інших непередбачуваних факторів зовнішнього середовища.

Проаналізуємо інноваційну діяльність ПрАТ «Філіп Морріс». Інноваційна діяльність безпосередньо залежить від інноваційних комунікацій. Від взаємодії елементів системи ПрАТ «Філіп Морріс», оскільки швидкість, достовірність та повнота інформації яка передається в процесі здійснення інноваційної

діяльності відіграє головну роль в процесі здійснення інноваційної діяльності. Необхідно також провести SWOT-аналіз.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз для підприємства ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Показник	Характеристики
Сильні сторони	Сильний фінансовий бюджет компанії. Високий показник R&D. Постійні клієнти. Керівна частка ринку. Сильна управлінська команда. Сильний бренд. Ціноутворення. Унікальні продукти. Престижний образ торгових марок Успішне партнерство на зарубіжних ринках. Сильні та стабільні канали розподілу. Сформована корпоративна культура.
Слабкі сторони	Зниження місткості легального ринку. Мала доля інновацій в сигаретній продукції. Присутність застарілих марок на ринку. Недостатньо якісні комунікації із споживачами.
Можливості	Придбання активів. Експансія закордон продуктів і послуг. Потенціал зростання. Об'єднання або формування стратегічних альянсів (колаборацій) з місцевими корпораціями.
Загрози	Агресивні маркетингові кампанії конкурентів. Економічний спад. Зовнішні зміни уряд, політика, податки. Карантинні обмеження, пандемія. Громадська думка проти паління. Соціальні кампанії проти сигарет. Юридичні бар'єри, що перешкоджають споживанню сигарет і їх рекламі. Смертність від раку, викликана палінням.

Джерело: складено автором.

Сильними сторонами компанії Philip Morris є: швидкий розвиток науково-технічного забезпечення, коректний аналіз ринку та виведення нового виду тютюновмісного продукту на ринок, який скаладає майже третину загальної частки ринку компанії в Україні. Слід додати, що компанія використовує провідні системи для внутрішнього опрацювання даних, найкращі платформи Business Intelligence та періодично застосовує штучний інтелект на фабриці в Харкові.

Хоча компанія є лідером в Україні, але в країнах ЄС займає друге місце за часткою ринку. Це свідчить про те, що РМІ слід проводити дослідження різних ринків та розмежовувати споживачів всього кластеру, що на даному етапі є досить слабкою стороною компанії.

РМІ може проводити онлайн або офлайн-кампанії, націлені на дорослих споживачів нікотинових продуктів, щоб переключити їх на менш шкідливі альтернативи, які відкриють нові можливості для розвитку та нові точки взаємодії споживачів для організації.

Зрозуміло, що у міру збільшення частки ринку бездимної продукції законодавство введе певні регуляторні обмеження. Ось чому важливо правильно побудувати соціальну відповідальність, щоб були реальні причини для подальшого розвитку цієї сфери.

Однією із загроз є запуск нового продукту-конкурента, вартість якого буде нижчою. Так як попит на системи нагрівання тютюну не є гнучким, споживачі не будуть купувати ту саму кількість стіків у міру зростання цін. Це важливі елементи в процесі аналізу конкурентних переваг і загроз для бізнесу.

Беручи до уваги дані звітів підприємства, та показники основної господарської діяльності, розрахуємо показники інноваційної активності та інноваційної діяльності ПрАТ «Філіп Морріс» [16].

Показники інноваційної активності ПрАТ «Філіп Морріс»:

1. Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю. Показник демонструє співвідношення між інтелектуальними та іншими позаоборотніми активами підприємства, що дає змогу оцінити кількісну складову інноваційного потенціалу підприємства, та частку інтелектуальної власності що на даний момент залучена в інноваційній діяльності підприємства.

$$\text{Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю (} K_{ic} \text{)} \left| K_{ic} = \frac{B_i}{A_{na}}, \text{ де } B_i \text{ — інтелектуальна власність, грн.; } A_{na} \text{ — інші позаоборотні активи, грн.} \right. \begin{cases} K_{ic} \geq 0,10 \text{ — стратегія лідера;} \\ K_{ic} \leq 0,09 \text{ — стратегія послідовника} \end{cases}$$

Для 2018 року: $K_{ic} = 0,011$

Для 2019 року: $K_{ic} = 0,013$

Для 2020 року: $K_{ic} = 0,022$

Можна побачити регулярний ріст в показниках інтелектуальної власності, що свідчить про те, що компанія протягом останніх трьох років знаходиться у позиції лідера та постійно вдосконалюється.

2. Коефіцієнт персоналу зайнятого в ДіР. Показник дає змогу оцінити скільки трудових ресурсів задіяно у інноваційній діяльності підприємства. Оперуючи цим показником, можна встановити взаємозв'язок між наявною організаційною структурою підприємства та інноваційною активністю, виявити наскільки ефективно трудовий потенціал діяльності підприємства втілений у інноваційній складовій.

Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР (K_{np})	$K_{np} = \frac{P_n}{Ч_n},$ де P_n — число зайнятих в сфері НДДКР, осіб; $Ч_n$ — середня чисельність працівників підприємства, осіб.	$\left. \begin{array}{l} K_{np} \geq 0,20 \text{ — стратегія лідера;} \\ K_{np} \leq 0,19 \text{ — стратегія послідовника} \end{array} \right\}$
--	---	--

Для 2018 року: $K_{np} = 0,19$

Для 2019 року: $K_{np} = 0,20$

Для 2020 року: $K_{np} = 0,23$

Показники свідчать про те, що в порівнянні з 2018 роком, в 2020 та 20201 роках компанія перейшла з позиції послідовника в позицію лідера.

3. Коефіцієнт власності, призначеної для ДіР. На відміну від першого показника, кількість власності призначеної для ДіР у загальному обсязі власності підприємства демонструє інноваційну активність підприємства саме в виробничій сфері на етапах розвитку ідеї нововведення. Цей показник є особливо важливим для подальших продуктових інновацій та ілюструє потенціал підприємства у створенні та впровадженні нових ідей. Такий підхід безумовно є чи не найважливішим для підтримання стійкого розвитку на всіх рівнях підприємства [16].

Коефіцієнт власності, призначеної для НДДКР (K_{nv})	$K_{nv} = \frac{O_{nv}}{O_{vn}},$ де O_{nv} — вартість дослідно-приборного обладнання, грн. O_{vn} — вартість виробничого обладнання, грн.	$\left. \begin{array}{l} K_{nv} \geq 0,25 \text{ — стратегія лідера;} \\ K_{nv} \leq 0,24 \text{ — стратегія послідовника} \end{array} \right\}$
--	---	--

Для 2018 року: $K_{nv} = 0,342$

Для 2019 року: $K_{nv} = 0,312$

Для 2020 року: $K_{нв} = 0,310$

Як можна побачити з результатів, ПрАТ «Філіп Морріс» займає лідерські позиції за власністю призначеною для ДіР та інноваційного зростання, хоча й відбувається невелике спадання.

4. Коефіцієнт впровадження нової продукції. Надає можливість зрозуміти наскільки успішними є попередні інноваційні проекти підприємства, оцінити вплив впроваджених на ринок нових продуктів чи послуг на загальну діяльність підприємства.

Коефіцієнт впровадження нової продукції ($K_{нв}$)	$K_{нв} = \frac{BP_{нов}}{BP_{заг}}$ де $BP_{нов}$ – виручка від продажу нової, удосконаленої або виготовленої за новою технологією продукції, грн.; $BP_{заг}$ – загальна виручка від продажу всієї продукції, грн.	$K_{нв} \geq 0,45$ — стратегія лідера $K_{нв} \leq 0,44$ — стратегія послідовника
--	---	--

Для 2018 року: $K_{вп} = 0,057$

Для 2019 року: $K_{вп} = 0,078$

Для 2020 року: $K_{вп} = 0,18$

Показники свідчать про те, що не дивлячись на те, що відбулося зростання, компанія все ще займає позицію послідовника, однак є тенденція перейти в позицію лідера через декілька років.

5. Коефіцієнт інноваційного зростання. Показник, що є досить важливим в умовах підтримання сталого інноваційного розвитку, оскільки містить у собі інформацію про готовність підприємства до подальшої інноваційної активності, здатність її фінансувати майбутні інноваційні проекти для забезпечення стійкого розвитку [22].

Коефіцієнт інноваційного зростання ($K_{із}$)	$K_{із} = \frac{I_{нов}}{I_{заг}}$ де $I_{нов}$ – вартість науково-дослідницьких та навчальних інвестиційних проектів, грн.; $I_{заг}$ – загальна вартість інших інвестиційних витрат, грн.	$K_{із} \geq 0,35$ — стратегія лідера $K_{із} \leq 0,34$ — стратегія послідовника
---	--	--

Для 2018 року: $K_{із} = 0,570$

Для 2019 року: $K_{із} = 0,450$

Для 2020 року: $K_{із} = 0,589$

6. Коефіцієнт екологізації інноваційних проектів. Показник, що безпосередньо пов'язаний з однією зі складових стійкого розвитку. Витрати на «екологізацію» нових продуктів відображають рівень екологічної дружності підприємства, та

свідомості перед суспільством під час впровадження нововведень. Розраховуємо за формулою:

$$K_{ex} = \frac{III_{ex}}{III_{sz}},$$

Де Шек - витрати на екологічні складові інноваційних проектів,

Шзаг - загальні витрати на інноваційні проектно-конструкторські роботи

Для 2018 року: $K_{ex} = 0,431$

Для 2019 року: $K_{ex} = 0,302$

Для 2020 року: $K_{ex} = 0,301$

Якщо аналізувати показники з позиції стійкого розвитку, позитивною є тенденція до приросту показника інноваційного зростання у 2020 році. Це зростання сприяє розвитку бази для стійкого зростання з концентрацією на економічному, соціальному та екологічному векторі. До того ж, на підприємстві присутня екологізація підприємства, хоча показник становить лише 0,301 у 2020 році [14].

Далі розглянемо показники інноваційної діяльності ПрАТ «Філіп Морріс».

Для проведення аналізу інноваційної діяльності підприємства використаємо інтегральний показник рівня інноваційної діяльності, який включає в себе [16]:

- рівень проведення наукового дослідження робіт;
- рівень технологічної підготовки та проектно-конструкторської підготовки виробництва;
- рівень організаційно-управлінської діяльності в інноваційних проектах.

Рівень проведення наукового дослідження робіт:

Оцінка цієї складової діяльності підприємства дозволяє виявити вплив науково-дослідницької роботи на підприємстві на загальну інноваційну діяльність. Для розрахунку використовуємо формулу:

$$I_{н.д.} = \sqrt[n]{\prod_1^i q_{н.і}}$$

Для розрахунку необхідно розглянути такі складові $q_{н.і}$ як:

- 1) питома вага витрат на дослідження і розробки в обсязі витрат на інноваційну діяльність;
- 2) питома вага поточних витрат на дослідження і розробки в загальному обсязі витрат на дослідження і розробки;
- 3) питома вага капітальних витрат на дослідження і розробки в обсязі витрат на дослідження і розробки;
- 4) інтенсивність проведення науково-дослідницької діяльності.

1. Питома вага витрат на дослідження і розробки в обсязі витрат на інноваційну діяльність. Розраховуємо за формулою:

$$q_{H11} = \frac{z_{ip}}{z}$$

де z_{ip} — витрати на дослідження розробки; z — витрати на технологічні інновації

Для 2018 року: $q^{H1} = 0,727$

Для 2019 року: $q^{H1} = 0,756$

Для 2020 року: $q^{H1} = 0,831$

2. Питома вага поточних витрат на дослідження і розробки в загальному обсязі витрат на дослідження і розробки. Розраховуємо за формулою:

$$q_{H12} = \frac{z_{ip\text{пст}}}{z_{ip}}$$

де $z_{ip\text{пст}}$ — поточні витрати на дослідження і розробки; z_{ip} — витрати на дослідження і розробки.

Для 2018 року: $q^{H2} = 0,398$

Для 2019 року: $q^{H2} = 0,356$

Для 2020 року: $q^{H2} = 0,381$

3. Питома вага капітальних витрат на дослідження і розробки в обсязі витрат на дослідження і розробки. Розраховуємо за формулою:

$$q_{H.i.3} = \frac{z_{ipknt}}{z_{ip}}$$

де z_{ipknt} — капітальні витрати на дослідження і розробки; z_{ip} — витрати на дослідження і розробки

Для 2018 року: $q_{H.i.3} = 0,376$

Для 2019 року: $q_{H.i.3} = 0,364$

Для 2020 року: $q_{H.i.3} = 0,396$

4. Інтенсивність проведення науково-дослідницької діяльності. Розраховуємо за формулою:

$$q_{H.i.4} = \frac{z_{ip}}{Q_{ip}}$$

де z_{ip} — витрати на дослідження і розробки; Q_{ip} — виручка від реалізації інноваційної продукції.

Для 2018 року: $q_{H.i.4} = 0,094$

Для 2019 року: $q_{H.i.4} = 0,103$

Для 2020 року: $q_{H.i.4} = 0,078$

Використовуючи 4 попередніх показника, розрахуємо значення інтегрального рівня для трьох досліджених років відповідно.

Для 2018 року: $J_{H.d.} = 0,318$

Для 2019 року: $J_{H.d.} = 0,316$

Для 2020 року: $J_{H.d.} = 0,314$

Рівень технологічної діяльності підприємства:

5. Питома вага витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій Розраховуємо за формулою:

$$q_{1T} = \frac{z_m}{z_{ei}}$$

де Z_m — витрати на технологічну діяльність; Z_{ei} — витрати на виробництво інновацій

Для 2018 року: $q_{1T} = 0,38$

Для 2019 року: $q_{1T} = 0,39$

Для 2020 року: $q_{1T} = 0,507$

6. Питома вага поточних витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на технологічну діяльність Розраховуємо за формулою:

$$q_{2T} = \frac{z_{\text{тех}}}{z_m}$$

де $z_{\text{тех}}$ — поточні витрати на технологічну діяльність; Z_m — витрати на технологічну діяльність

Для 2018 року: $q_{2T} = 0,520$

Для 2019 року: $q_{2T} = 0,448$

Для 2020 року: $q_{2T} = 0,479$

7. Питома вага капітальних витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на технологічну діяльність Розраховуємо за формулою:

$$q_{3T} = \frac{z_{\text{кат}}}{z_m}$$

де $z_{\text{кат}}$ — капітальні витрати на технологічну діяльність; Z_m — витрати на технологічну діяльність

Для 2018 року: $q_{3T} = 0,283$

Для 2019 року: $q_{3T} = 0,261$

Для 2020 року: $q_{3T} = 0,297$

8. Інтенсивність проведення технологічної діяльності. Розраховуємо за формулою:

$$q_{4T} = \frac{z_m}{Q_{ip}}$$

де Z_m — витрати на технологічну діяльність; Q_{ip} — виручка від реалізації інноваційної продукції.

Для 2018 року: $q_{4T} = 0,092$

Для 2019 року: $q_{4T} = 0,089$

Для 2020 року: $q_{4T} = 0,083$

Використовуючи 4 попередніх показника, розрахуємо інтегральний показник для рівня технологічної діяльності ПрАТ «Філіп Морріс» за 3 роки:

Для 2018 року: $J_{т.д.} = 0,267$

Для 2019 року: $Jт.д. = 0,252$

Для 2020 року: $Jт.д. = 0,278$

Рівень проектно-конструкторської діяльності підприємства:

9. Питома вага витрат на конструкторську діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій. Розраховуємо за формулою:

$$q_{k1} = \frac{z_k}{z_{si}},$$

де z_k — витрати на конструкторську діяльність; z_{si} — витрати на виробництво інновацій.

Для 2018 року: $q_{k1} = 0,708$

Для 2019 року: $q_{k1} = 0,625$

Для 2020 року: $q_{k1} = 0,843$

10. Питома вага поточних витрат на конструкторську діяльність в обсязі витрат на конструкторську діяльність. Розраховуємо за формулою:

$$q_{k2} = \frac{z_{kпот}}{z_k}$$

де $z_{kпот}$ — поточні витрати на конструкторську діяльність; Z_k — витрати на конструкторську діяльність

Для 2018 року: $q_{k2} = 0,517$

Для 2019 року: $q_{k2} = 0,562$

Для 2020 року: $q_{k2} = 0,528$

11. Питома вага капітальних витрат на конструкторську діяльність в обсязі витрат на конструкторську діяльність. Розраховуємо за формулою:

$$q_{k3} = \frac{z_{kкат}}{z_k}$$

де $z_{kкат}$ — капітальні витрати на конструкторську діяльність; Z_k — витрати на конструкторську діяльність

Для 2018 року: $q_{k3} = 0,347$

Для 2019 року: $q_{k3} = 0,356$

Для 2020 року: $q_{k3} = 0,322$

12. Інтенсивність проведення конструкторської діяльності.. Розраховуємо за формулою:

$$q_{k4} = \frac{z_{ip}}{Q_{ip}},$$

де Z_{ip} — витрати на конструкторську діяльність; Q_{ip} — виручка від реалізації інноваційної продукції.

Для 2018 року: $q_{k4} = 0,161$

Для 2019 року: $q_{k4} = 0,135$

Для 2020 року: $q_{k4} = 0,157$

За формулою інтегрального показника рівня проектно-конструкторської діяльності визначимо значення за період 2019-2020 рр.

Для 2018 року: $J_{к.д.} = 0,378$

Для 2019 року: $J_{к.д.} = 0,360$

Для 2020 року: $J_{к.д.} = 0,387$

Рівень організаційно-управлінської діяльності підприємства:

13. Питома вага витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій. Розраховуємо за формулою:

$$q_{oy1} = \frac{z_{oy}}{Z},$$

де Z_{oy} — витрати на організаційно-управлінську діяльність; Z — витрати на виробництво інновацій.

Для 2018 року: $q_{oy1} = 0,289$

Для 2019 року: $q_{oy1} = 0,222$

Для 2020 року: $q_{oy1} = 0,315$

14. Питома вага поточних витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на організаційно-управлінську діяльність. Розраховуємо за формулою:

$$q_{oy3} = \frac{z_{oyкат}}{z_{oy}}$$

де $z_{oyкат}$ — капітальні витрати на організаційно-управлінську діяльність;
 z_{oy} — витрати на організаційно-управлінську діяльність

Для 2018 року: $q_{ou2.} = 0,423$

Для 2019 року: $q_{ou2.} = 0,406$

Для 2020 року: $q_{ou2.} = 0,389$

15. Питома вага капітальних витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на організаційно-управлінську діяльність. Розраховуємо за формулою:

$$q_{ou3} = \frac{z_{ouкат}}{z_{ou}}$$

де $z_{ouкат}$ — капітальні витрати на організаційно-управлінську діяльність;
 z_{ou} — витрати на організаційно-управлінську діяльність

Для 2018 року: $q_{ou3.} = 0,365$

Для 2019 року: $q_{ou3.} = 0,412$

Для 2020 року: $q_{ou3.} = 0,378$

16. Інтенсивність проведення організаційно-управлінської діяльності. Розраховуємо за формулою:

$$q_{ou4} = \frac{z_{ou}}{Q_{ip}}$$

де z_{ou} — витрати на організаційно-управлінську діяльність; Q_{ip} — виручка від реалізації інноваційної продукції

Для 2018 року: $q_{ou4.} = 0,069$

Для 2019 року: $q_{ou4.} = 0,047$

Для 2020 року: $q_{ou4.} = 0,059$

Для складання повної картини інноваційної діяльності розраховуємо останній показник інтегрального рівня організаційно-управлінської активності у динаміці:

Для 2018 року: $Jo.д. = 0,235$

Для 2019 року: $Jo.д. = 0,204$

Для 2020 року: $Jo.д. = 0,228$

Відобразимо показники інтегрального рівня в таблиці 2.3 [12].

Інтегральні показники рівня інноваційної діяльності

Рік	Наукова	Технологічна	Конструкторська	Орг.-управлінська
2018	0,318	0,267	0,378	0,235
2019	0,316	0,252	0,360	0,204
2020	0,314	0,278	0,387	0,228

Джерело: складено автором.

Дослідивши інноваційну діяльність у різних напрямках функціонування підприємства можна побачити значну перевагу проектно-конструкторської діяльності у інноваційних проектах організації. На одному рівні протягом трьох років тримається вклад науково-дослідницької та технологічної діяльності (однак, у 2018 році технологічна діяльність зростає швидше, порівняно з 2019 та 2020). Це свідчить про те, що компанія перебуває у процесі впровадження інновацій – фокус зміщується з досліджень на проектування та розробку технологій виробництва.

Проте рівень інноваційної активності підприємства загалом знаходиться на низькому рівні. Інтегральний показник конструкторської діяльності представляє середній рівень ($0,37 \leq J \leq 0,51$). Найгірші показники свідчать про рівень організаційно-управлінської активності в інноваційному процесі, оскільки інновації, що впроваджуються підприємством, здебільшого є продуктовими і залежать від виробничо-технічних процесів [8].

2.2. Етапи становлення концепції сталого розвитку у ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Важливим етапом для тютюнової промисловості України став 2005 рік, коли був прийнятий закон «Про заходи щодо попередження та зменшення вживання тютюнових виробів і їх шкідливого впливу на здоров'я населення», який започаткував антитютюнову кампанію в країні. Цей закон став відображенням глобальних процесів: саме у 2005 році набула чинності Рамкова конвенція

ВООЗ з боротьби проти тютюну. Метою було обмежити попит на тютюн усіма можливими способами – від ціноутворення до освіти.

Відповідати на такий як глобальний, так і локальний запит лише з позиції бізнесу було неможливо. Тютюновим компаніям довелося створити нову корпоративну етику, яка позбавляла б необхідності вибирати між прибутком і соціальним впливом. В результаті РМІ почала створювати власний центр досліджень і розробок вартістю 650 мільйонів доларів у Швейцарії. У 2009 році був відкритий центр під назвою Cube, завдання якого було знайти альтернативу сигаретам. Над цим працюють 430 науковців, більшість із яких інженери, техніки та експерти у фармацевтичній галузі. У дослідження вже інвестували більше 8 мільярдів доларів, і результати доводять, що компанія рухається в правильному напрямку.

У 2016 році Україна була одним із перших ринків у світі, який ознайомився з результатом десятиліть досліджень і досліджень «Куба» – системою IQOS, заснованою на інноваційній технології «нагріває, але не горить». У пристрої тютюн не спалювався, а лише нагрівався, і як результат виділяв майже на 95% менше шкідливих речовин, ніж при палінні звичайних сигарет.

Компанія створила власний новітній науковий підхід, який базується на спільному підході та досвіді в галузі хімії, біології, інформатики та медицини.

Практика заснована на фармацевтичній промисловості та узгоджена з проектом керівництва, виданим Центром тютюнових виробів FDA США у 2012 році.

Наукова оцінка компанії складається з:

- розробки платформ (1-4);
- токсикологічної оцінки;
- клінічної оцінки;
- сприйняття та поведінки;
- довгострокової оцінки.

Процес розробки платформи 1 дотримується принципу «якість через дизайн».

Це означає, що продукти спочатку проектуються так, щоб унеможливити або знизити рівні шкідливих речовин в аерозолі порівняно з сигаретним димом.

Платформа 1 є найрозвиненішою та найретельніше оціненою з усіх платформ компанії для некурящих. Тут накопичені великі доклінічні та клінічні дані, щоб підтвердити потенціал зменшувати ризик розвитку захворювань, пов'язаних з курінням, порівняно з продовженням куріння.

У рамках портфоліо платформи 1 було розроблено кілька тютюнових виробів, які комерціалізуються як IQOS на різних ринках. Вироби також відомі як системи нагрівання тютюну та продукти, які нагрівають тютюн достатньо, щоб вивільнити нікотиновмісний тютюновий аерозоль, але не спалюючи тютюн. Оскільки тютюн нагрівається, а не горить, дим не утворюється, а рівень шкідливих хімічних речовин у аерозолях, що утворюються, значно знижений порівняно з сигаретним димом.

Платформа 2 являє собою нагрітий тютюновий виріб, який не передбачає спалювання тютюну. Тепло забезпечується джерелом тепла з пресованого вугільного наконечника, розташованого на кінчику виробу. Температура тютюну контролюється конструкцією виробу, яка фізично відокремлює джерело тепла від тютюну.

В останньому кварталі 2021 року РМІ провела споживче випробування свого продукту з вуглецевого наконечника. У результаті відгуків від цього споживчого тесту розробка поточної технології компанії платформи 2 була припинена.

На відміну від Платформи 1, Платформа 2 не покладається на електроніку для роботи та контролю температури тютюну.

Компанія досліджувала різні технології для механічного виробництва нікотин-вмісного аерозолю без тютюну, спалювання або нагрівання. Результатом є створена платформа 3, новий продукт, який складається з двох частин; витратний матеріал, який містить високорозчинний інкапсульований нікотиновий порошок, і неелектронний пристрій, який його активує. Після того, як витратний матеріал вставляється в механічний пристрій, нікотиновий порошок аерозолується і вдихається виключно силою дихання.

Платформа 4 відноситься до продуктів наступного покоління e-varog, які є акумуляторними пристроями, які виробляють аерозоль шляхом випаровування рідини, що містить нікотин. Продукти e-varog включають пристрої, що використовують технологію поточного покоління та нову технологію e-varog mesh, яка вирішує певні проблеми, які виникають у деяких продуктах для електронної пари, які зараз є на ринку.

Наступним етапом є токсикологічна оцінка. Компанія отримує дані про потенціал власних бездимних продуктів знизити ризик куріння. Після того, як продукт був розроблений і продемонстрував знижений вміст шкідливих речовин в аерозолі, порівняно з сигаретним димом, він проходить токсикологічну оцінку.

Токсикологічні тести дозволяють оцінити ступінь шкоди для біологічних процесів організму від аерозолу порівняно з сигаретним димом, а також можливість активації біологічних механізмів, які можуть спровокувати захворювання, пов'язані з курінням. Слід особливо відзначити, що самі собою дані токсикологічної оцінки не є достатнім доказом того, що перехід на бездимні продукти призводить до зниження шкоди для організму в порівнянні з продовженням куріння – для цього потрібні клінічні дослідження.

При цьому токсикологічна оцінка вказує на ймовірне зниження ризику, що важливо для планування подальших клінічних досліджень. Результати токсикологічних тестів можуть доповнювати дані клінічних досліджень.

Розробка методів прогнозування впливу бездимних продуктів на людину є сферою інтенсивних досліджень. Біологія, інформатика та матеріалознавство отримали величезний розвиток за останні два десятиліття. На сьогоднішній день компанія має три основні способи виконання доклінічних досліджень – це *in vitro*, *in vivo* та *in silico*.

Методи *in vitro* спираються на клітини або тканини, які ростуть на спеціальному посуді в лабораторії. Ці методи широко використовуються в біотехнологічній і фармацевтичній промисловості, а також в академічних дослідницьких

лабораторіях. РМІ має широкі можливості для *in vitro* у наших приміщеннях у Невшателі.

Дослідження *in vivo* проводять на лабораторних тваринах. Ці дослідження є найнадійнішими методами для вивчення складних захворювань сьогодні без шкоди для безпеки людей. Компанія використовує гризунів для інгаляційних досліджень та для моделювання захворювань, пов'язаних із тютюнопалінням.

Дослідження *in vitro* та *in silico* ще не в змозі повністю імітувати складну біологію захворювання, і тому поки неможливо повністю виключити випробування на тваринах. Подібно до університетів і фармацевтичних компаній, компанія вже замінює будь-який метод випробувань на тваринах, який є можливим сьогодні, альтернативами *in vitro* та *in silico*, якщо це не загрожує безпеці людей. Коли заміна неможлива, кількість тварин у кожному досліді зменшують до мінімуму.

Під час роботи над методами заміни самопочуття тварин постійно покращується завдяки вдосконаленню старих підходів. РМІ має засоби *in vivo* у сінгапурських приміщеннях компанії.

У всьому світі вчені з наукових кіл та промисловості збирають і діляться своїми знаннями про хімічні речовини, біологічні молекули та їх роль у клітинах, а також хвороби у великих базах даних. Інформатика незамінна для використання цих масивних даних, що також викликало необхідність розробки нових спеціалізованих обчислювальних засобів і стандартів. Дослідження РМІ *in silico* були незамінними для результатів, отриманих компанією в області системної токсикології.

Щоб оцінити, чи є продукт прийнятним для дорослих курців, компанія проводить клінічні дослідження фармакокінетики / фармакодинаміки. Фармакокінетичні дослідження компанії визначають, скільки нікотину з одного продукту, що не містить диму, поглинається організмом і як довго він залишається присутнім. Тут також вимірюється бажання суб'єкта курити, а також перше враження суб'єкта про те, як він сприймає продукт загалом.

Клінічні дослідження можуть дати інформацію про ризик розвитку захворювань, пов'язаних із курінням. Усі клінічні дослідження проводяться спільно з клінічними дослідницькими організаціями (CRO) та відповідають Правилам належної клінічної практики (GCP). Компанія реєструє усі власні дослідження на www.clinicaltrials.gov і регулярно публікує їх результати в наукових журналах, що рецензуються.

Наступним етапом є сприйняття та поведінка. Важливо, щоб споживачі усвідомлювали, що бездимні продукти не є абсолютно безпечними. Вони розроблені та призначені для повнолітніх курців, які інакше продовжили б курити. Ці продукти – не для тих, хто ніколи не курив чи вже кинув палити. Тому ефективно донесення інформації до курців таке важливе. Компанія провела кілька опитувань та анкетувань, щоб оцінити ефект від появи бездимних продуктів.

Останнім етапом є довгострокова оцінка. Компанія проводить моніторинг довгострокових ефектів використання власних бездимних продуктів. Крім цього, також проводить довгострокові дослідження та відстежує події, пов'язані з використанням продуктів споживачами, щоб знати про довгострокові ефекти переходу курців на продукти компанії.

Компанія розробила програму моніторингу безпеки після виведення продукту на ринок, щоб споживачі могли повідомити про будь-які несприятливі зміни їх здоров'я або події, пов'язані з використанням наших бездимних продуктів. Компанія постійно відстежує цю інформацію, щоб визначити потенційні фактори небезпеки та при необхідності повідомити про них контролюючі органи.

Також було спроектовано модель впливу на здоров'я населення, базуючись на показниках поширеності куріння, індивідуальних історіях куріння та чисельності населення, використовуючи дані різних країн, наприклад, США, Німеччини, Великобританії та Японії, поєднала ці дані з показниками смертності від захворювань, пов'язаних із курінням, встановленими Всесвітньою організацією охорони здоров'я.

Отримана модель впливу на здоров'я населення допомагає компанії оцінити низку комплексних сценаріїв, що включають різні гіпотези про потенціал зниження ризику наших бездимних продуктів порівняно з продовженням куріння. Модель також включає дані про некурців, тим самим забезпечуючи оцінку на здоров'я населення загалом. Ці оцінки є цінними тим, що доступні вже сьогодні, до отримання результатів довгострокових досліджень. Поки що результати моделювання припускають, що бездимні продукти компанії можуть знизити шкоду здоров'ю населення від основних захворювань, пов'язаних із курінням.

РМІ також використовує науковий підхід до мислення про майбутнє, включаючи сталий розвиток. Проблеми глобальної стійкості, вимагають глибокого розуміння їх причин, того, як проблеми взаємопов'язані, і дій, компанія може вжити для їх усунення. У РМІ наука і технології є двигуном трансформації власного бізнесу, зосередженого на нашому баченні прискорення припинення куріння. Компанія покладається на думки експертів наукового співтовариства, щоб допомогти керувати нашим підходом до сталого розвитку. Компанія також об'єднує зусилля з власними зацікавленими сторонами, експериментує та впроваджує значущі дії та відстежує вплив наших дій.

У 2015 році Генеральна Асамблея ООН визначила 17 Цілей сталого розвитку, що змусили глобальний бізнес переглянути формування власних місій і цілей, зосередившись на нових вимогах світової спільноти.

Тому вже у 2016 році РМІ оголосила всьому світу про свою стратегічну мету - створити бездимне майбутнє, тобто повністю відмовитися від виробництва сигарет і поступово перейти на виробництво виключно бездимної продукції.

Наука також вимагає суворого вимірювання та прозорості, і те й інше компанія прагне застосувати до власних пріоритетів стійкості. Наприклад, зважаючи на те, що в основі стратегії компанії лежить вплив власних продуктів, компанія на початку розробила набір показників трансформації бізнесу, про які періодично звітує. Цей набір показників ефективності, який розширювали протягом

багатьох років, щоб підвищити прозорість і ясність, дає змогу зацікавленим сторонам оцінити як темп, так і масштаб трансформації. Він також демонструє, як компанія виділяє ресурси поза традиційним сигаретним бізнесом, прагнучи заснувати власний успіх на майбутньому, де компанія більше не виробляє та не продає сигарети.

Компанія створила основу стійкості, однак у 2021 році була оновлена стратегічна основа стійкості PMI.

Матриця компанії соціальної стійкості чітко показує дві різні форми соціального та екологічного впливу: ті, які походять від власних продуктів (або від того, що виробляє компанія) та ті, які випливають із власної ділової діяльності (або від того, як працює компанія). Відповідно, нова стратегічна структура розділяє ці два види впливу та виділяє відповідні їм фактори ESG.

Таблиця 2.4

Матриця соціальної стійкості

Вплив	E Environmental Екологічні	S Social Соціальні	G Governmental Урядові
Товару	Матеріали та еко- дизайн продукту – Відходи після споживання	Вплив продукту на здоров'я – Продажі, маркетинг та комунікації зі споживачами – Інновації у сфері оздоровлення та охорони здоров'я	Відповідальний R&D – Надійність продукції – Наук про нікотин
Оперативний	Клімат – Вода – Біорізноманіття	Різноманітність та інклюзія – Соціально-економічний добробут громад, які вирощують тютюн	Чесність бізнесу – Повага до прав людини – Стабільне управління ланцюгом поставок

Джерело: [15].

Попри те, що фактори чітко пов'язані та взаємозалежні, обрамлення цих різних впливів та їх походження таким чином кристалізує як внески компанії, так і бажані результати, а також вносить ясність в організацію щодо того, як найкраще розподілити ресурси та включити стійкість у власні способи роботи.

Це також вносить ясність для зовнішніх зацікавлених сторін, які можуть краще зрозуміти підхід компанії до стійкості з точки зору впливу.

Відповідно до цієї нової структури РМІ розширила фактори управління, включивши їх у власну оновлену структуру. Компанія пов'язала теми «відповідальних досліджень і розробок», «надійності продукції» та «науки про нікотин» (які розглядалися під ширшою темою «вплив продукту на здоров'я» у власному довгому списку тем) із впливом продуктів від перспективи управління, розглядає їх як фундаментальну передумову досягнення прогресу як у соціальних, так і в екологічних аспектах. РМІ також включила тему «сталого управління ланцюгом постачання» до власних факторів управління, пов'язаних із впливом бізнес-діяльності РМІ, оскільки вважає це каталізатором прогресу щодо різних екологічних та соціальних факторів. Більше того, враховуючи його універсальну важливість у всьому, що робить РМІ, компанія підняла головну тему «повага прав людини» як ключову тему, що впливає на власний ланцюг створення цінності.

Компанія прагне регулярно проводити оцінку суттєвості стійкості, а також посилювати та коригувати процес із кожною дією.

Важливою відправною точкою є визначення незалежної зовнішньої третьої сторони та партнерство з нею для сприяння оцінювання. РМІ співпрацює з BSD Consulting (компанія ELEVATE), щоб допомогти у проведенні оцінки суттєвості сталого розвитку у 2021 році, надаючи незалежну експертизу та вказівки щодо того, як найкраще відповідати відповідним стандартам і найкращим практикам.

У 2021 році РМІ розширила власну оцінку, визнавши що є цінність інтегрувати різні точки зору у власний аналіз, щоб поглибити особисте розуміння, а також підготувала список потенційно релевантних тем ESG, а потім оцінила їх за трьома різними поглядами:

- Точка зору зацікавлених сторін: ймовірність впливу на судження та рішення ключових груп зацікавлених сторін.

- Зовнішній вплив: вплив на суспільство та планету на різних етапах ланцюга створення вартості РМІ.
- Внутрішній вплив: вплив на загальну ефективність і бізнес РМІ з точки зору ризиків і можливостей, які впливають або матимуть вплив на корпоративну вартість.

РМІ визначив шість тем, які в сукупності отримали найвищі бали як у внутрішній, так і в зовнішній оцінці впливу, а також три теми, які мали дуже велике значення на думку зацікавлених сторін. Нарешті, РМІ визначив три теми, які не були включені до переліку найбільш істотних тем для сталого розвитку, але очікується, що вони наберуть обертів у майбутньому.

Надалі РМІ планує проводити комплексну оцінку суттєвості сталості кожні три-чотири роки. Ця глобальна оцінка буде доповнена локальними оцінками на різних ринках, а локальні висновки будуть включені в оновлення глобальної оцінки.

Це дає відповідні часові рамки для розвитку тем і дає компанії достатній період для виконання дій на основі визначених результатів. У період між цими комплексними оцінками РМІ планує проводити огляди у формі «легкого оновлення», якщо це необхідно.

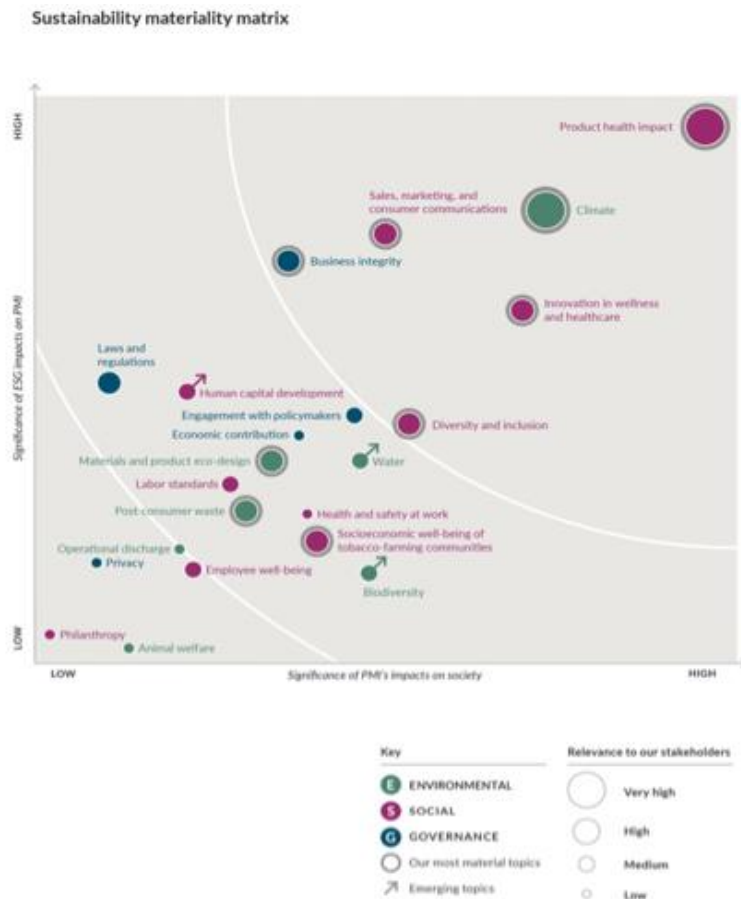


Рис. 2.1 Матриця суттєвої стійкості

Джерело: [15].

Щоб доповнити глобальну оцінку суттєвості стійкості, РМІ продовжить проводити локальні оцінки на різних ринках та включатиме результати в глобальні оновлення оцінки, а також продовжить посилювати інтеграцію ризиків, пов'язаних з ESG, у щорічну інтегровану оцінку ризиків підприємства, щоб далі впроваджувати стійкість у корпоративну стратегію.

Крім цього, існують також ключові показники ефективності (КРІ), безпосередньо вимірюють і відповідають за фокус стійкості та корпоративну стратегію РМІ, а також відповідають на найважливішу тему стійкості компанії: вирішення проблеми впливу її продуктів на здоров'я.

Вибрані КРІ безпосередньо пов'язані з двома найбільш амбітними та стратегічними показниками трансформації бізнесу РМІ:

1. Відсоток непалящих/загального чистого доходу РМІ, що вимірює масштаб трансформації бізнесу компанії у фінансових показниках, що регулярно

звітуються, і відображує публічно оголошений контрольний показник, за яким вона прагне стати компанією, яка переважно не палить.

2. Кількість ринків, на яких РМІ доступні для продажу бездимні продукти, вимірюючи доступ, наданий дорослим курцям у всьому світі, що є ключовим показником прагнення компанії якнайшвидше застаріти сигарети в якомога більшій кількості ринки, наскільки це можливо.

Вибрані КРІ є ключовими елементами для демонстрації прогресу РМІ до майбутнього без тютюнового диму, а також його лідируючої позиції порівняно з іншими світовими гравцями галузі, як за фактичними показниками, так і за амбіціями на 2025 рік і далі.

Два КРІ є невід'ємною частиною ширших прагнень РМІ на 2025 рік, включених у її Інтегрований звіт за 2020 рік, а також перевіряються та регулярно звітуються показники, які забезпечують видимість зовнішніх зацікавлених сторін щодо того, як компанія досягає своїх цілей.

Структура включає два цілі ефективності сталого розвитку (SPT), з датою спостереження 31 грудня 2025 року:

1. Збільшити відсоток чистого доходу РМІ за весь рік у 2025 році до понад 50% з базового рівня 2020 року в 23,8%.

2. До кінця 2025 року збільшити кількість ринків, на яких непалючі продукти РМІ доступні для продажу на 100 ринках із базового рівня 64 ринків на 31 грудня 2020 року.

Це відображає рішучість РМІ протягом наступних трьох років стати компанією, яка переважно не курить, і значно розширити доступ до своїх продуктів без тютюнового диму для більшої кількості дорослих курців у широкому діапазоні ринків.

Як було зазначено раніше, Генеральна Асамблея ООН розробила ключові напрямки розвитку країн, що були ухвалені на Саміті ООН зі сталого розвитку. Цілі сталого розвитку були ухвалені на період від 2015 до 2030 року і нараховують 17 Глобальних цілей, яким відповідають 169 завдань і оголошує

новий план дій, ціллю якого є виведення світу на траєкторію сталого та життєстійкого розвитку.

Компанія врахувала це на першому етапі власної оцінки суттєвості сталого розвитку, враховуючи їх під час створення власного довгого списку тем і підтем. Наприкінці оцінки було відновлено зв'язок найважливіших тем із потенційним внеском, який могла б зробити як компанія в допомозі суспільству досягти цілей ЦСР. Це було зроблено за допомогою детального зіставлення всіх 169 цілей ЦСР і приписаний найбільший потенційний внесок РМІ тим цілям, пов'язаним з власними найважливішими темами, де було виявлено значний потенційний зовнішній вплив.

Цілі сталого розвитку, компанія поділила на «первинні ЦУР», безпосередньо пов'язані зі значним зовнішнім впливом, пов'язаним із темою ESG, і «вторинні ЦУР» з більш обмеженим впливом.

ЦСР з найбільшим впливом, безпосередньо пов'язаною з найважливішою темою – «вплив на здоров'я продукту», – це ЦСР 3: міцне здоров'я та благополуччя. Основні ЦСР, безпосередньо пов'язані з іншими суттєвими темами, включають ЦСР 8: Гідна робота та економічне зростання, ЦСР 12: Відповідальне споживання та виробництво, ЦСР 13: Дії щодо клімату та ЦСР 15: Життя на землі. П'ять інших ЦСР безпосередньо стосуються однієї істотної теми. Також було виявлено, що ЦСР 17: Партнерство для досягнення цілей дає змогу досягти прогресу проти ширшого порядку денного.

Компанія також має конкретні дії щодо клімату, що відповідають потребам декарбонізації Philip Morris International все більше залучається до аспектів стійкості власних продуктів і процесів. Компанія зосереджена на наших найбільш істотних впливах на суспільство, включаючи вплив продуктів на здоров'я. Звернення до екологічного сліду власної діяльності є критичним компонентом цього та розвитку технологій та практик для декарбонізації бізнесу та захисту довгострокових інтересів усіх наших зацікавлених сторін. Оскільки термінова кліматична криза стає все більш гострою, Philip Morris International збільшує темпи ініціатив, висуваючи цільові дати для вуглецевої

нейтральності. Для досягнення цих цілей є детальний практичний план декарбонізації ланцюга створення вартості.

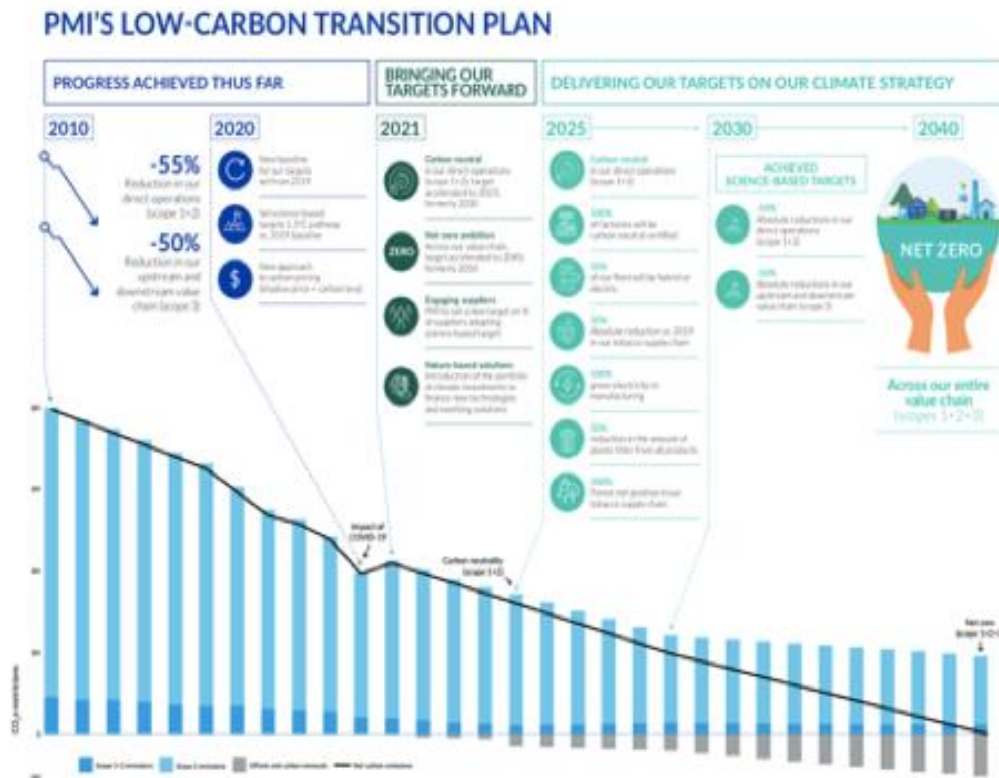


Рис. 2.2 План переходу на низький рівень вуглецю (LCTP) на 2021 рік
Джерело: [15].

LCTP містить технічні відомості про те, як Philip Morris International працює всередині компанії та з іншими, щоб агресивно скоротити викиди парникових газів, особливо викиди вуглецю, і досягти кліматичних цілей, які поставила компанія.

Компанія уважно дотримується принципів партнерства з науково обґрунтованою цільовою ініціативою (SBTi), щоб встановити значущі цілі щодо скорочення викидів. У 2020 році SBTi оцінила і затвердила, що цілі PMI відповідають сценарію глобальної температури на 1,5°C, як зазначено в Паризькій кліматичній угоді. Щоб допомогти PMI досягти цього, ввелась нова мета — щоб постачальники, які критично важливі для PMI, ухвалили науково обґрунтовані цілі відповідно до SBT, які компанія взяла на себе, відповідно до 1,5°C шляху, необхідного для досягнення цілей Паризької угоди. Компанія впевнена, що залучаючи власних партнерів із постачання та співпрацюючи з

ними, РМІ може прискорити перехід до стійкої економіки з нульовою чистотою. Залучення постачальників буде дуже важливим для досягнення нової цільової дати щодо вуглецевої нейтральності до 2040 року для областей 1+2+3 (весь ланцюг створення вартості). Цей прогрес на 10 років відображає відданість РМІ боротьбі зі зміною клімату.

У РМІ стратегія стійкості є корпоративною стратегією. Інтеграція сталого розвитку в компанію покладається на формальну структуру з чіткою відповідальністю на різних рівнях організації. Поєднання пріоритетів стійкості з обов'язками та підзвітністю виконавчої влади допомагає впровадити стратегію в повсякденну діяльність. У керівництві компанії особи несуть відповідальність за просування прогресу та досягнення цілей стійкості в рамках своїх відповідних функцій.

Попри безпрецедентні виклики, які принесла глобальна пандемія, компанія не відступила від зусиль, щоб стати стійкою компанією.

Компанія планує далі розвивати процеси шляхом структурування ключових показників ефективності (КРІ), пов'язаних із бажаними цілями.

Крім цього, розроблено карту на 2025 рік, яка складається з перспективних цілей, які стосуються всіх сфер, на які, завдяки якій, на думку компанії, вона матиме найбільший вплив.

До 2022 року компанія «Філіп Морріс Україна» планує реалізувати проект Zero Landfill – нуль відходів на полігон. Компанія постійно зменшує кількість пластику, що споживається для побутових потреб, а після сортування та сепарації переробляє 91% утворених промислових відходів. Цей показник вже максимально наближений до стандартів, які існують в європейських відділеннях РМІ.

Корпорація бачить майбутнє не лише без диму, а й без шкідливих викидів. Саме тому за останні роки компанія значно зменшила вплив власного виробництва на навколишнє середовище.

Фабрика «Філіп Морріс Україна» перейшла з газу на відновлювані джерела енергії та зменшила викиди CO₂ на 11%, витративши 63 млн грн на новий твердопаливний котел, який працює на лушпинні соняшнику.

У всьому світі Philip Morris International планує повністю перейти на відновлювані джерела енергії до 2025 року, а до 2030 року всі заводи компанії повинні досягти нульового рівня викидів CO₂.



Рис. 2.3 Цілі сталого розвитку

Джерело: [15].

Крім цього, компанія встановила нову дощову систему, що дозволяє заощадити до 30% міського водоспоживання на рік та значно зменшити скид стічних вод. На початку 2020 року набув чинності закон, згідно з яким усі тютюновмісні вироби для електронагріву прирівнюються за ставками акцизного збору до звичайних сигарет, починаючи з 2021 року. Тому акциз на ці вироби зріс на 320%. Ця політика суперечить європейським підходам, де середня різниця між ставками акцизного збору на сигарети та менш шкідливими альтернативами, такими як нагрівання тютюну, становить близько 70%.

У той же час світ поступово починає підтримувати стратегічну мету Philip Morris International щодо майбутнього без тютюнового диму. У 2020 році Управління з контролю за продуктами і ліками США (FDA) визнало IQOS продуктом із модифікованим ризиком. Більше того, FDA заявило, що перехід курців на IQOS може призвести до покращення загального здоров'я населення. Аби реалізувати план поступової відмови від сигарет PMI інвестує в суміжні галузі, включаючи у фармацевтику. У липні 2021 року корпорація оголосила

про намір придбати відразу три фармацевтичні компанії, у тому числі виробника нікотинової жувальної гумки та знеболюючих засобів.

У грудні 2020 року канадська біофармацевтична компанія Medicago, одним з основних акціонерів якої є РМІ, разом з британським фармацевтичним гігантом GSK почала III фазу клінічних випробувань своєї вакцини.

Найближчим часом Philip Morris International планує ще більше мінімізувати вплив на навколишнє середовище. У 2020 році компанія була визнана одним із «50 лідерів у галузі стійкості та впливу на клімат» за свої дії та амбіції щодо сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ПрАТ «Філіп Морріс Україна» НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Проаналізувавши особливості механізму здійснення інноваційної діяльності підприємства ПрАТ «Філіп Морріс Україна» можна сказати, що компанія досить успішно веде бізнес на ринку України, про це свідчить як показники фінансово-господарського стану, так і показники інноваційної діяльності підприємства.

Для отримання максимального ефекту у підвищенні рівня стійких інновацій компанії необхідно реалізовувати інвестиційні та інноваційні проекти на всіх рівнях діяльності. Відповідно до напрямків, за якими буде здійснюватися реструктуризація та модернізація бізнес-процесів, складаємо таблицю з обґрунтуванням заходів інноваційного проекту, їх актуальності для підприємства та очікуваного впливу на його діяльність у таблиці 3.1.

Для досягнення максимального ефекту у підвищенні рівня розвитку стійких інновацій компанії необхідно реалізовувати інвестиційні та інноваційні проекти на всіх рівнях діяльності. Відповідно до напрямків, за якими буде здійснюватися реструктуризація та модернізація бізнес-процесів, складаємо таблицю з обґрунтуванням заходів інноваційного проекту, їх актуальності для компанії та очікуваного впливу на її діяльність.

Таблиця 3.1

Заходи реструктуризації ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Напрямок реструктуризації	Опис нововведення	Обґрунтування важливості змін	Вплив впровадження
Технологічні нововведення			
1. Запровадження екологічних стандартів у виробничі процеси та під час	Розробка нових технологічних карт, розробка виробничих процесів відповідно до міжнародних	У процесі виробництва є різні відходи, обладнання виробничих цехів	Дотримання екологічних стандартів покращить якість продукції, зменшить

конструкторсько-дослідних робіт	екологічних стандартів (ISO 14000)	не відповідає всім екологічним вимогам.	відходи та покращить імідж компанії
2. Впровадження механізмів переробки/повторного використання відходів виробництва	Встановлення у виробничих приміщеннях центрів сортування та обробки відходів виробництва.	Повторне використання вторинної сировини ресурсів значною кількістю сировини дозволяє знизити витрати на сировину	Звільнення коштів від вартості ресурсів і сировини для забезпечення стійкості підприємства.
3. Перерозподіл основних виробничих фондів та потужностей	Вилучення з процесу виробництва основних засобів, що не використовуються в лізинг, або створення додаткових фінансових резервів	Основні засоби використовуються не в повній мірі, тому не приносять бізнесу максимального прибутку	Отримання додаткового прибутку за рахунок ефективного використання виробничих потужностей, знаходження нових джерел фінансування.
Організаційно-управлінські нововведення			
4. Адаптація організаційної структури до інновацій	Побудувати ефективну взаємодію між відділами, побудувати «містки Файоля» для підвищення ролі нижчих рівнів ієрархії у створенні інноваційних проектів	У довгостроковій перспективі забезпечення сталості можливе лише завдяки ефективній взаємодії управлінського, виробничого та	Підвищення гнучкості інноваційної культури компанії, поява ефекту синергії при впровадженні інновацій.

		операційного підрозділів.	
--	--	------------------------------	--

Джерело: складено автором.

Серед напрямів розвитку – впровадження механізмів переробки та повторного використання промислових відходів, адаптація організаційної структури під інноваційну діяльність, оскільки вони потребують фінансової підтримки під час реалізації. Усі інші нововведення, що дозволяють досягти сталого інноваційного розвитку в ПрАТ «Філіп Морріс Україна», стосуються бізнес-процесів та взаємодії між підрозділами організації.

Зміни в структурі підприємства, такі як перерозподіл основних фондів, вивільняють додаткові фінансові ресурси, але для реалізації масштабних проектів для забезпечення сталого інноваційного розвитку підприємства в умовах ризику та невизначеності необхідні додаткові джерела фінансування.

З іншого боку, реалізація вищезазначених заходів призведе до мультиплікаційного ефекту, оскільки одним із найбільш очікуваних ефектів є підвищення зацікавленості інвесторів та клімату для інвестицій та інновацій. При належному рівні інвестицій у проекти компанії та ефективній роботі компонентів сталого розвитку організація зможе розширити асортимент своєї продукції та вийти на нові ринки, щоб подолати існуючі бар'єри для інноваційних продуктів на цьому етапі.

Усі заходи, що пропонуються до реалізації, можна впроваджувати поступово у міру вивільнення коштів для інвестицій, появи нових джерел фінансування.

Ці нововведення приведуть до бажаного результату лише у разі ефективних методів управління виробництвом. Інноваційні ініціативи не повинні затримуватися на рівні функціонального підрозділу, а повинні взаємодіяти з бізнес-середовищем компанії на всіх рівнях її діяльності. Процес імплементації інновацій та генерування інноваційних ідей має бути спрощений, його

регулювання не повинно обмежуватися рішенням оперативного та комерційного директорів.

Щоб в повній мірі оцінити ефект від збереження ресурсів на навколишнє середовище необхідно порівняти ці обсяги з обсягом ефекту у викидах вуглекислого газу, використання води та потреби в енергії. Дослідження Environment Climate Change & Water щодо переваг повторного використання ресурсів показали, що відбувається зменшення обсягів використання водних ресурсів на 28,28 кілолітрів завдяки повторному використанню відходів картону та паперу для пакування. Глобальний ефект на навколишнє середовище від переробки 1 тонни відходів ПрАТ «Філіп Морріс Україна» зображено у табл.3.2 [3].

Таблиця 3.2

Чисті вигоди від переробки 1 тони відхідних матеріалів

	Парниковий ефект (тонн CO ₂)	Кумулятивна енергетична потреба (ГДЖ)	Споживання води (кілолітри)	Тверді відходи (тонн)
Картон/ пакувальний папір	0,63	10,76	28,28	0,74
Змішані пластикові відходи	1,59	62,99	-11,25	0,83

Джерело: складено автором.

З таблиці можна побачити, що переробка деяких відходів пакувальної папіру та пластикових відходів потребують підвищення використання водних ресурсів, тому загальний ефект від переробки відходів на ПрАТ «Філіп Морріс Україна» в цілому відповідає засадам концепції стійкого інноваційного розвитку у його глобальному прояві.

Для того, щоб оцінити реальну ефективність проекту в економічному вимірі, проведемо аналіз ризиків інноваційного проекту. Спочатку визначимо основні

ризик проекту та проведемо розподілення розподілимо за наступними категоріями [17]:

Таблиця 3.3

Розподіл ризику за категоріями

Ризик	Вплив ризику	Ймовірність виникнення ризику
К – контрольований ризик; ЧК – частково контрольований ризик; НК – неконтрольований ризик.	0,80 – дуже сильний вплив на проект; 0,40 – сильний вплив на проект; 0,20 – помірний вплив на проект; 0,10 – слабкий вплив на проект.	0,95 (95 %) – ризик виникне; 0,75 (75 %) – ризик скоріше всього виникне; 0,50 (50 %) – однакова ймовірність того, що ризик виникне чи не виникне; 0,25 (25 %) – ризик скоріше всього не виникне; 0,05 (5 %) – ризик не виникне.

Джерело: [15].

Таблиця 3.4

Класифікація ризиків інноваційного проекту

№	Назва ризику	Категорія	Джерело ризику	Наслідки
1	Проблеми з використанням обладнання під час виробництва	К	Виробничий цех	Зниження ефективності виробництва, збільшення навантаження на працівників
2	Зміни в законодавстві про стандарти виробничого процесу	НК	Уряд, законодавча система	Збільшення вартості реалізації інноваційного проекту, вибір іншого обладнання

3	Неможливість повторного використання деяких ресурсів	К	Технологічний відділ	Неповне використання потенціалу впроваджених інновацій
4	Внутрішній опір організації реалізації проекту	К	Організаційна структура звязків	Операційна складність реалізації проекту, збільшення часу реалізації проекту
5	Старіння технологій що використовуються в іннов. проекті	К	Науково-технічний прогрес	Додаткові витрати на модернізацію, втрата конкурентних позицій

Джерело: [15].

Заносимо результати класифікації до матриці оцінки ризиків (табл.3.4). З матриці бачимо, які на які саме ризики слід звернути увагу.

Таблиця 3.4

Матриця оцінки ризиків інноваційного проекту

Ймовірність виникнення	Вплив на проект				
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
0,95					1
0,75				2,3	
0,5			4	5	
0,25					
0,05					

Джерело: складено автором.

Після матриці оцінки ризиків інноваційного проекту формуємо карту ризиків (табл 3.5) та визначаємо важливість кожного ризику. Залежно від важливості ризиків, ми визначаємо їх пріоритети в карті ризиків. Ми можемо побачити, які ризики слід враховувати перед початком проекту та які превентивні заходи слід вжити для їх запобігання.

Таблиця 3.5

Карта ризиків інноваційного проекту

Пріоритет	Назва ризику	Вплив (від 0 до 1,0)	Імовірність (від 0 до 1,0)	Важливість
1	2	3	4	5=4*3
1	Проблеми з використанням обладнання під час виробництва	0.8	0.95	0.38
2	Зміни в законодавстві про стандарти виробничого процесу	0.4	0.75	0.3
2	Неможливість повторного використання деяких ресурсів	0.4	0.75	0.3
3	Внутрішній опір організації реалізації проекту	0.2	0.5	0.1
2	Старіння технологій що використовуються в іннов. проекті	0.4	0.5	0.2

Джерело: складено автором.

У процесі адаптації до ринкових умов компанії як «відкритої системи» реалізація стратегії пов'язана з певним ризиком. Тому для того, щоб обґрунтувати отриману оцінку ступеня досягнення поставлених цілей потрібно визначити рівень ризику. Для цього скористаємося формулою Z-фактора Е. Альтмана:

$$Z \text{ фактор} = 1,2 \cdot x_1 + 1,4 \cdot x_2 + 3,3 \cdot x_3 + 0,6 \cdot x_4 + x_5$$

x_1 — відношення оборотних активів до суми всіх активів;

x_2 — відношення резервів нерозподіленого прибутку до суми всіх активів;

x_3 — рівень прибутковості активів (відношення валового прибутку до суми всіх активів);

x_4 — коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталів;

x_5 — оборотність активів (відношення чистої виручки до реалізації до суми всіх активів) [17].

Розрахуємо показники x_1 , x_2 , x_3 , x_4 , x_5 та Z - фактор для даного підприємства:

$$x_1 = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Активи}}$$

$$x_2 = \frac{\text{Нерозподілений прибуток}}{\text{Активи}}$$

$$x_3 = \frac{\text{Власний прибуток}}{\text{Активи}}$$

$$x_4 = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Позиковий капітал}}$$

$$x_5 = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Активи}}$$

$$x_1 = 0,86$$

$$x_2 = 0,67$$

$$x_3 = 0,46$$

$$x_4 = 0,94$$

$$x_5 = 1,04$$

$$Z \text{ фактор} = 1,2 * 0,86 + 1,4 * 0,67 + 3,3 * 0,46 + 0,6 * 0,94 + 1,04 = 5,07 > 3$$

Значення показника Z фактор:

1. $< 1,8$ дуже високий.
2. від $1,8$ до $2,7$ - ступінь ризику висока.
3. від $2,7$ до $2,9$ - середній.
4. більше 3 - низький.

Отриманий результат свідчить про низький ступінь ризику у фінансовій сфері. Слід додати, що цей показник пов'язаний з потенціалом активів компанії, які не використовуються на повну потужність. Існуючі фінансові ризики не матимуть суттєвого впливу на діяльність підприємства та реалізацію інноваційних проектів лише за умови ефективного перерозподілу основних засобів та створення додаткових фінансових резервів для фінансування інноваційних проектів та інвестицій [16].

ВИСНОВКИ

В ході виконання роботи було досліджено теоретичне досліджено наукові засади визначення управління інноваційною діяльністю підприємства на основі сталого розвитку на підприємстві та його вплив на економічну діяльність організації. Також було визначено методологічну основу для оцінки рівня стійкого інноваційної діяльності підприємства.

Дослідження базується на результатах діяльності ПрАТ «Філіп Морріс Україна» у галузі тютюнових виробів. На основі оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, рівня інноваційної діяльності підприємства та стійкого інноваційного розвитку були розроблені рекомендації щодо впровадження проекту з забезпечення інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку.

В процесі дослідження одержано такі наукові результати:

- Розкрито сутність сталого розвитку підприємства як економічної категорії. Сталий розвиток є одним із найважливіших частин системи, оскільки охоплює всіх працівників організації та підрозділи. Мета впровадження сталого розвитку на підприємстві досягти балансу у трьох сферах своєї діяльності. При формуванні стратегії управління інноваційною діяльністю підприємства основним завданням стає визначення й урахування майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому його розвитку.
- Досліджено особливості організації інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку. Для цього було розраховано показники показникам інноваційної активності та інноваційної діяльності у ПрАТ «Філіп Морріс Україна».
- Проаналізовано стан інноваційної діяльності у ПрАТ «Філіп Морріс Україна» завдяки показникам інноваційної активності та інноваційної діяльності. Проаналізовано ці показники з позиції стійкого розвитку, можна побачити, що є тенденція до приросту показника інноваційного зростання у 2020 році. Це зростання сприяє розвитку бази для стійкого зростання з концентрацією на економічному, соціальному та екологічному векторі. Було

також врахова показник екологізації, однак показник становить лише 0,301 у 2020 році.

- Охарактеризовано особливості впровадження концепції сталого розвитку у ПрАТ «Філіп Морріс Україна». Компанія імплементувала матрицю соціальної стійкості, яка чітко показує дві різні форми соціального та екологічного впливу: ті, які походять від власних продуктів (або від того, що виробляє компанія) та ті, які випливають із власної ділової діяльності (або від того, як працює компанія).
- Обґрунтовано напрями вдосконалення управління інноваційною діяльністю у ПрАТ «Філіп Морріс Україна» на засадах сталого розвитку. Для отримання максимального ефекту у підвищенні рівня стійких інновацій компанії необхідно реалізовувати інвестиційні та інноваційні проекти на всіх рівнях діяльності. Напрями, за якими буде здійснюватися реструктуризація та модернізація бізнес-процесів: запровадження екологічних стандартів у виробничі процеси та під час конструкторсько-дослідних робіт, впровадження механізмів переробки/повторного використання відходів виробництва, перерозподіл основних виробничих фондів та потужностей, адаптація організаційної структури до інновацій. Було складено таблицю з обґрунтуванням заходів інноваційного проекту, їх актуальності для підприємства та очікуваного впливу на його діяльність у таблиці 3.1.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. C. K. Prahalad et al. "Why Sustainability is now the Key Driver of Innovation" – Harvard Business Review, September 2009
2. Claude Villeneuve et al. "A Systemic tool and process for sustainability assessment" – Sustainability. 2017. No9
3. Department of Environment, Climate Change and Water NSW (DECCW) – "Environmental benefits of recycling". June 2010
4. Jaeho Shin et al. "The Effect of Sustainability as Innovation Objectives on Innovation Efficiency" – Sustainability. 2018. No10
5. Гончаров В.В., В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. М. : МП «Сувенир», 1995. 488 с.
6. Дзюбко М. Ю., «Інновації як інструмент підвищення стійкого розвитку підприємства». Вінницький національний технічний університет. УДК 330.352.3
7. Закон України «Про інноваційну діяльність від 04.07.2002 № 40-IV» [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
8. Інноваційний менеджмент: практикум [Текст] // Регіональний фінансово- економічний інс-т., Курск, 2011. –142 с.
9. Колосова Т.В., «Забезпечення стійкого розвитку підприємства на основі підвищення його інноваційного потенціалу» - ГОУ ВПО НДАБУ. 2011 рік
10. Легомінова С. В., «Ідеогенез категорії стійкого інноваційного розвитку в аспекті формування конкурентних переваг підприємства» - Науковий вісник Ужгородського національного університету - Випуск 15, частина 1. 2017 рік
11. Міждисциплінарний словник з менеджменту / За ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. К. : Нічлава, 2011. 624 с.
12. Мокій А.І., Полякова Ю.В., Фільченко І.Ю., «Митна політика в системі захисту внутрішнього ринку» - Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, збірник «Глобальні та національні проблеми економіки»

Випуск 6, 2015 [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/16.pdf>

13. Морозов Ю. П., *Инновационный менеджмент* : Учеб. пособие для вузов. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 446 с.

14. Орлова В.М., «Стратегія інноваційного розвитку підприємства» - Економічний нобелівський вісник No1. 2015 рік

15. Офіційний сайт компанії ПрАТ «Філіп Морріс Україна» [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://magnum.org.ua/>

16. Панова, Е.А. (2015). Методика оценки устойчивости инновационного развития промышленного предприятия с использованием интегрального показателя. *Креативная экономика*, 9(12), 1527–1540. doi: 10.18334/ce.9.12.2133

17. Попова О., «Забезпечення інноваційного розвитку: оцінки з позиції сталості й ризиків» - Економіст No1 січень 2013р.

18. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. Третье издание. Совместная публикация ОЭСР и Евростата // Перевод на русский язык, издание второе исправленное. Москва, 2010. / https://mgimo.ru/upload/docs_6/ruk.oslo.pdf

19. Сапа Н.В., «Інноваційний механізм як фактор досягнення сталого розвитку сучасного українського суспільства» - Гуманітарний вісник ЗДІА. 2009 рік No39

20. *Управління інноваціями в сучасній організації* / Під ред. В. А. Євтушевського. К. : Нічлава, 2006. 359 с.

21. Федоренко В. Г. *Основи менеджменту* / В.Г. Федоренко, О.М. Діденко, Є.В. Бондаренко та ін. ; за ред. В.Г. Федоренка. – К. : Алерта, 2007. – 420 с.

22. Філіпішина Л.М., «Інтегральна оцінка стійкості розвитку промислових підприємств» - Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, збірник «Глобальні та національні проблеми економіки» Випуск 19, 2017 [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/56.pdf>

23. Хлобистов Є. В., Л. В. Жарова, О. М. Кобзар «Методологічні засади розроблення критеріїв оцінки інноваційного розвитку з позицій екологічної безпеки та сталого розвитку» - Механізм регулювання економіки. 2007. No 4
24. Чухраєва Н. М., «Інноваційний розвиток підприємства та забезпечення його ефективності та стійкості» БізнесІнформ No6 2014 рік.УДК 330.341.1:664

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Приватне акціонерне товариство «Філіп Морріс Україна»

Звіт про фінансові результати

Усі суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство: ПрАТ "Філіп Морріс Україна"

За ЄДРПОУ

Код		
2000	12	31
00303231		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1001003

I. Фінансові результати

Стаття	Інші вирішення	Код радян	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Чистий дохід від операційної діяльності (товари, роботи, послуги)	19	2000	12 025 925	11 787 708
Собівартість реалізованої продукції (товари, роботи, послуги)	20	2000	(9 604 393)	(9 504 404)
Валовий				
Прибуток		2000	2 421 532	2 283 304
Збиток		2000	-	-
Інші операційні доходи	21	2100	284 851	199 170
Адміністративні витрати	25	2100	(886 470)	(823 550)
Витрати на збут	26	2100	(247 452)	(282 561)
Інші операційні витрати	21	2100	(755 894)	(540 056)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток		2100	3 778 610	2 845 286
Збиток		2100	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	24	2200	77 588	578 278
Інші доходи		2200	-	-
Фінансові витрати	23	2200	(451 187)	(261 280)
Втрача від участі в капіталі		2200	-	-
Інші витрати	22	2270	(31 869)	(32 438)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток		2200	3 371 399	3 170 856
Збиток		2200	-	-
Витрати з податку на прибуток	27	2300	(543 791)	(572 380)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності після оподаткування		2300	-	-
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток		2300	2 727 608	2 598 476
Збиток		2300	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Інші вирішення	Код радян	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Доходи (збитки) від операційних активів		2400	-	-
Доходи (збитки) фінансових інструментів		2405	-	-
Номіновані курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	65 080	7 621
Інший сукупний дохід до оподаткування				
2450		2450	65 080	7 621
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	(11 718)	(1 368)
Інший сукупний дохід після оподаткування				
2460		2460	53 362	6 253
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)				
		2465	2 781 030	2 604 791

Примітки на сторінках 8-58 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

4

ДОДАТОК Б

Тугай К. С.

студентка 2 курсу магістратури
спеціальності 073 «Менеджмент»

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

За умов глобалізації економічний розвиток країни забезпечують підприємства, що здійснюють успішну господарсько-економічну діяльність та реалізують стратегії, спрямовані на покращення життя суспільства. Перед підприємствами постає завдання оптимізації процесів управління їх діяльністю на засадах сталого розвитку.

Головною ідеєю сталого розвитку є пошук такого співвідношення природокористування й соціально-економічної діяльності, яке б забезпечило ефективне використання природних ресурсів, підтримувало екологічну безпеку суспільства та гарантувало необхідну якість життя й відповідний рівень добробуту населення [1].

Сталий розвиток підприємства має на меті систематичне комплексне вдосконалення через поєднання трьох сфер: економічної, соціальної та екологічної. Економічна складова має справу з фінансовими ресурсами, їх розподілом і використанням, які забезпечують розвиток підприємства на основі зростання прибутку, конкурентоспроможності на ринку за умов змінного зовнішнього середовища. Соціальна складова включає програми діяльності підприємства, розроблені для підвищення якості життя населення, майбутнього покоління та працівників підприємства зокрема за рахунок покращення умов праці, зростання заробітної платні, підвищення рівня кваліфікації персоналу. Екологічна складова сталого розвитку спрямована на розробку нових технологій виробництва, які дозволяють раціонально використовувати природні ресурси та зменшувати шкідливий вплив на навколишнє середовище.

Відповідно до дослідження компанії McKinsey [2], проведеного у 2010 році, понад 50 % керівників компаній усвідомлювали що забезпечення сталого розвитку – це важлива складова розв'язання екологічних, соціальних та управлінських питань у

**Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
«Стан та тенденції розвитку науки, освіти та суспільства»**

широкому колі аспектів – від розробки нових продуктів до створення репутації та загальної корпоративної стратегії [3].

Дослідження McKinsey виявило, що компанії визначають сталий розвиток як один із трьох основних пріоритетів, який може бути ефективною складовою бізнес-діяльності, оскільки сталість допомагає зміцнити соціальну відповідальність компанії, заощадити кошти та забезпечити збалансоване майбутнє для наступних поколінь. При цьому лише 30% керівників компаній активно шукали інвестиційні можливості для втілення даної концепції [3].

Основою сталого розвитку, як і соціальної відповідальності, є паритетність відносин у ланцюгу «людина – бізнес – природа», тому базою для побудови концепції соціальної відповідальності у XXI ст. мають стати принципи стратегії сталого розвитку підприємства, ключовими серед яких є:

- принцип обережності (збереження сучасного стану навколишнього середовища, незважаючи на незворотні зміни);
- принцип «передбачати й запобігати» (більш дешева та менш ризикова альтернатива ліквідації збитків навколишньому середовищу);
- принцип екологізації виробництва (перехід на екологічно безпечні технології задля зниження рівня техногенного навантаження на довкілля);
- принцип «забруднювач платить» (зобов'язання відшкодування повної вартості екологічного збитку);
- принцип підзвітності (визначення компанією рівня впливу її діяльності на оточення та необхідності брати на себе відповідальність за такі дії; обов'язкове проведення екологічної експертизи та аудиту на підприємстві) [4, с.35-40].

Стратегія сталого розвитку є основою реалізації глобальної цілі компанії Філіп Морріс – вирішення проблеми впливу тютюнових продуктів на здоров'я. У Філіп Морріс це робиться за допомогою чотирьох підходів:

- розробка кращих і менш шкідливих альтернатив сигаретам;
- розширення доступу дорослих курців до продуктів, які не містять куріння, які є науково обґрунтованими, і сприяння повному переходу на інше;
- цілеспрямована робота над припиненням паління;
- розробка продуктів, які виходять за рамки нікотину [5].

Щоб досягти мети, Філіп Морріс трансформує компанію та ланцюг створення вартості. Складність стратегії полягає в одночасному управлінні впливом двох ланцюгів створення вартості: того, від якого компанія віддаляється (власний портфель сигарет), і того, до якого рухається (власний портфель без паління) [6].

Щоб зробити прогрес вимірним і перевіреним, було розроблено набір індивідуальних ключових показників ефективності (KPI), які компанія також ще називає метриками бізнес-трансформації. Цей набір показників, про який компанія періодично повідомляє, дозволяє зацікавленим сторонам оцінити як темп, так і масштаб трансформації. Показники трансформації бізнесу також відображають, як компанія розподіляє ресурси поза традиційним сигаретним бізнесом, прагнучи базувати свій успіх у майбутньому, де компанія більше не виробляє та не продає сигарети. Протягом багатьох років, спираючись на відгуки зацікавлених сторін, компанія Філіп Морріс розширювала кількість показників, щоб підвищити прозорість і ясність про їх прогрес. Бажані цілі, пов'язані з власними показниками трансформації бізнесу, формують чітку дорожню карту та уявлення про темпи і масштаби досягнень компанії [6].

**Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
«Стан та тенденції розвитку науки, освіти та суспільства»**

Продукція без диму демонструє високу ефективність бізнесу, яку Філіп Морріс має намір прискорити в найближчі роки. Раніше компанія мала на меті, щоб до 2025 року від 38 до 42 відсотків власного загального чистого доходу надходило від продуктів, що не містять диму. На початку 2021 року компанія збільшила цей показник принаймні до 50 відсотків [6].

Сталий розвиток стає поширеним, щорічно долучаються нові підприємства. Потрібно зазначити, що стратегія сталого розвитку реалізується у першу чергу потужними підприємствами, які у процесі свого розвитку вийшли за межі національної економіки, мають активну діяльність на зарубіжних ринках та впроваджують передовий світовий досвід. При цьому, рівень імплементації сталого розвитку на середніх та малих підприємствах є досить низьким.

Впровадження стратегії сталого розвитку великими підприємствами може вирішити актуальні соціальні, екологічні та демографічні проблеми. Корпорації у рамках своєї соціальної відповідальності беруть на себе функції держави у складних економічних умовах.

Список літератури

1. Шпортко А.М. Становлення концепції сталого розвитку [Електронний ресурс] / А.М. Шпортко, Г.В. Кірейцева / Режим доступу: http://www.ztu.edu.ua/ua/science/conference/files/eco_es.../ShportkoAM.doc
2. Офіційний сайт компанії McKinsey [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/how-companies-manage-sustainability-mckinsey-global-survey-results>
3. Як компанії втілюють концепцію сталого розвитку [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://www.management.com.ua/tend/tend323.html>
4. Рутинський М.Й. Сталий розвиток: від вербальної концепції до концептуальної моделі // Український географічний журнал. – 2000. – №1. – с.35-40.
5. Офіційний сайт компанії PMI [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://www.pmi.com/sustainability/our-approach-to-sustainability>
6. Офіційний сайт компанії PMI [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://www.pmi.com/sustainability/business-transformation-metrics>