

УДК 39.97:658.5

JEL classification: D29, E27, F20, L10, L73

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254844>**Кузнєцова К. О.**кандидат економічних наук, доцент  
ORCID ID: 0000-0003-0162-1071**Дергачова Г. М.**кандидат економічних наук  
ORCID ID: 0000-0003-4005-4452**Байло О. О.**магістр з менеджменту міжнародного бізнесу  
ORCID ID: 0000-0003-4688-6401Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**Kuznietsova Kateryna, Derhachova Hanna, Bailo Oleksandr**National Technical University of Ukraine  
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

## СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЦЕЛЮЛОЗНО-ПАПЕРОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

### STRATEGY FOR INTERNATIONAL ACTIVITIES' DEVELOPMENT OF THE UKRAINSAN PULP AND PAPER INDUSTRY

У статті поставлено за мету визначення стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства целюлозно-паперової галузі України на прикладі ТОВ «Український папір». Установлено, що на вітчизняному ринку функціонує близько 100 підприємств, які виробляють та переробляють продукцію целюлозно-паперової галузі. Визначено, що діюча стратегія досліджуваного підприємства «ТОВ «Український папір» спрямована на ринок України і не забезпечує розвиток його міжнародної діяльності, а також є неефективною, що спричиняє зниження рівня доходів, фінансової стійкості та призвела до переходу підприємства у цикл спаду. Доцільним є вибір прийнятної стратегії: центральної диверсифікації, конгломератної диверсифікації чи спільного підприємництва. Основною метою розвитку міжнародної діяльності ТОВ «Український папір» має стати максимізація прибутків.

**Ключові слова:** експорт, імпорт, міжнародна діяльність, стратегія, стратегічне планування, стратегія розвитку підприємства.

The aim of this scientific article was determined as the strategy for the international activities' development of the Ukrainian pulp and paper industry on the example of Ukrainian Paper LLC. It was defined that there are about 100 enterprises in the domestic market that produce and process paper and pulp products and are concentrated in the central part of the country. The main factors in the development of the industry are the availability of raw materials, water supply and electricity supply. It was determined that Ukrainian Paper LLC is in a phase of "recession", due to lower profits, preservation of results obtained in previous stages, bureaucratized management system. It was defined that the current strategy of the company is aimed at the Ukrainian market and does not ensure the development of its international activities, in addition, it has become inefficient in the domestic market – decreased income and financial stability, which led to a cycle of "recession". The industry is characterized by slow growth and a relatively strong competitive position among enterprises, so it is advisable to choose the most acceptable strategy, namely: a strategy of centralized diversification, a strategy of conglomerate diversification or joint ventures. Among the strategies of growth of international activity, it is advisable to choose the strategy of internationalization, which is associated with constant and thorough study of foreign markets and is relevant in times of competition, the company's desire to fully utilize its production capacity, minimize risks, increase financial benefits. In the course of strategic planning should take into account the following approaches to management: adaptability of the strategy of international development; increasing the role of intellectual capital; development of strategic vision of the company's employees; flexibility of international development strategy; improving partnerships. The main goal of the international activities' development of Ukrainian Paper LLC should be to maximize profits.

**Keywords:** export, import, international activity, strategy, strategic planning, enterprise development strategy.

**Постановка проблеми.** Сучасний стан господарювання на світовому ринку характеризується складністю та нестабільністю, а темпи змінності різномірних чинників зовнішнього середовища часто перевершують реакцію підприємств на них, що призводить до формування складних умов у веденні бізнесу. Стратегічне планування як важливий напрям менеджменту є актуальним та необхідним за таких умов, проте мало розповсюджено та складним явищем для більшості

вітчизняних підприємств. Проте його актуальність та необхідність зумовлюються тим, що стратегічне планування міжнародної діяльності сприяє економічному зростанню та підвищенню ефективності корпоративного розвитку підприємств. Окрім того, успішна реалізація стратегічного плану розвитку залежить від рівня адаптивності підприємства до геополітичних, економічних, соціальних, екологічних та інших умов зовнішніх ринків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми стратегічного планування та формування стратегій підприємств знайшли своє відображення у працях вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких: І. Ансофф, А. Гальчинський, В. Геєць, Б. Карлоф, Дж. Куїнн, О. Кузьмін, Г. Мінцберг, О. Мороз, А. Наливайко, А. Сливоцький, А. Дж. Стрікленд, А. Томпсон, Й. Петрович, М. Портер, А. Чандлер, Н. Чухрай тощо. Розвитку міжнародної діяльності підприємства та особливостям його стратегічного планування присвячено праці вітчизняних та зарубіжних учених: І. Багрової, Л. Батченко, В. Власюк, В. Гринкової, М. Дідківського, О. Кіреєва, Ю. Козака, В. Козика, А. Кредісова, Л. Ліпич, Ю. Макогона, О. Мельник, А. Мокія, В. Новицького, Л. Стровського, І. Фамінського, Т. Циганкової, О. Чугай, І. Школи тощо.

Виробництво целюлозно-паперової продукції є важливим напрямом забезпечення нормального функціонування господарюючих суб'єктів, але не є основою економіки України (1% промисловості) [1], тому нині існує проблема забезпеченості суб'єктів господарювання продукцією целюлозно-паперової галузі. Отже, важливим є дослідження її стану та тенденцій розвитку для виявлення чинників, які унеможливають ефективну діяльність даних підприємств.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства целюлозно-паперової галузі України на прикладі ТОВ «Український папір».

Для досягнення поставленої мети було використано сукупність загальнонаукових методів пізнання, а саме узагальнення, систематизації, порівняння та логічного аналізу.

**Виклад основного матеріалу.** В Україні близько 100 підприємств, які здебільшого зосереджено в Київській, Чернігівській, Житомирській, Дніпровській, Хмельницькій та Львівській областях, здійснюють виробництво та переробку продукції паперово-целюлозної галузі [2]. Це зумовлено передусім трьома основними чинниками розвитку галузі: наявністю сировини; забезпечення водою; забезпечення електроенергією [1]. Головними виробниками на світовому ринку целюлозно-паперової галузі є США, Японія, Канада, Швеція, РФ, Фінляндія. За обсягами експорту перші місця займає Канада, Фінляндія, Швеція, Австрія і Норвегія, за обсягами імпорту – США, Японія, Росія та країни Західної Європи. Регіональний розподіл виробництва целюлозно-паперової продукції є таким: Північна Америка (39,1% світового виробництва), Азія (25,5%), Західна Європа (24,6%), Латинська Америка (5,1%) [3].

Целюлозно-паперова галузь промисловості має суттєві перспективи розвитку на внутрішньому та зовнішньому ринках. Це зумовлено, по-перше, тим, що обсяги виробництва целюлозно-паперової продукції у світі постійно збільшуються. По-друге, за прогнозами, спостерігається щорічне зростання світового споживання целюлозно-паперової продукції до 2025 р. на 2,1%. По-третє, рівень споживання паперу та картону на особу в Україні становить 28,2 кг/рік (на 50% нижче від середньосвітових показників) [4].

Під час формування стратегії експорту підприємство враховує свій наявний експортний потенціал, визначає споживчі ринки, установлює стратегічні цілі експорту та формує основні етапи їх реалізації, а також розподі-

ляє ресурси за основними напрямками міжнародної діяльності. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Український папір» показав, що підприємство знаходиться на етапі спаду, що зумовлено зниженням прибутків, збереженням результатів, які були отримані на попередніх етапах, бюрократизованою системою управління. Тому основними завданнями підприємства є відродження, перероблення місії та розроблення нової стратегії розвитку. Для забезпечення об'єктивної постановки цілей різного рівня під час формування адаптивної стратегії розвитку міжнародної діяльності необхідно врахувати характеристики життєвого циклу ТОВ «Український папір» [5].

Загалом у формуванні стратегії розвитку ЗЕД підприємства можна виокремити два основні етапи (рис. 1):

1) базовий етап (розроблення): формування мети стратегії та цілей, які мають бути досягнуті; оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; установлення аналітичної бази для прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегії розвитку міжнародної діяльності; вибір стратегії та її альтернатив;

2) апробаційний етап: послідовна реалізація стратегії міжнародної діяльності відповідно до встановленого плану; постійний моніторинг та аналіз реалізації стратегії й можливе її коригування.

Ці етапи за своєю значущістю не можуть бути рівноцінними, але кожен із них важливий для ефективної побудови та реалізації стратегії міжнародної діяльності підприємства. Для об'єктивної постановки SMART-цілей (specific, measurable, assignable, realistic, time-related) необхідним є врахування результатів проведеного SWOT-аналізу підприємства. З огляду на проведений аналіз, сформулюємо декілька шляхів рішень для досягнення кожної цілі розвитку міжнародної діяльності підприємства (табл. 1) [5].

Окремої уваги заслуговує постановка та досягнення цілі № 4, оскільки вітчизняні підприємства закуповують більшість макулатури за кордоном через низький відсоток сортування в Україні, тоді як деякі європейські країни мають понад 90% переробки відходів, окрім того, продаж також не відбувається за винятком деяких відходів промисловості. Для порівняння: у 2019 р. макулатури купуємо у ЄС понад 392 тис т; експортуємо близько 9 тис т; власна заготівля – 712 тис т; відправляємо на сміттєзвалища близько 1 млн т [6].

Дослідження показало, що найбільший вплив на підприємство целюлозно-паперової галузі чинять економічні та геополітичні чинники, які є досить мінливими і непередбачуваними. Це підтверджує доцільність розроблення саме адаптивної стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства, яка має містити декілька сценаріїв розгортання подій [5].

Галузь характеризується повільними темпами зростання та відносно сильною конкурентною позицією серед підприємств, тому доцільним є вибір найбільш прийнятної стратегії, а саме: стратегії центральної диверсифікації, стратегії конгломератної диверсифікації чи спільне підприємництво. Зважаючи на те, що адміністрація ТОВ «Український папір» ставить на меті поліпшення та розширення своєї діяльності, пропонується звернути увагу на перші дві стратегії. Концентрична (центрована) диверсифікація передбачає доповнення номенклатури виробами, які з технічних чи маркетингових позицій подібні до товарів підприємства. При цьому можна використати спеціалізовану

систему розподілу. Основна мета полягає у тому, щоб домогтися ефекту синергії й розширити потенціальний ринок підприємства [7].

Таким чином, ТОВ «Український папір» має здійснювати пошук додаткових можливостей для виробництва або за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології, але пов'язана з вже існуючим виробництвом, або розширення підприємства за рахунок виробництва нових виробів, які технологічно не пов'язані з тими, що вже виробляються. Отже, доцільно зауважити, що ТОВ «Український папір» має звернути увагу на стратегії зростання, диверсифікації та маркетингову стратегію [5].

Серед стратегій зростання міжнародної діяльності доцільно вибрати стратегію інтернаціоналіза-

ції, яка пов'язана з постійним та ретельним дослідженням закордонних ринків і є актуальною у період загострення конкуренції, прагненням компанії до повного завантаження своїх виробничих потужностей, мінімізацією ризиків, ростом фінансових переваг [7]. Тому варто зосередити увагу на зростанні обсягів експорту. У рамках вирішення цієї проблеми логічним є подальше розширення міжнародної діяльності підприємства за рахунок виходу на нові зовнішні ринки.

Для поліпшення ситуації щодо наявного експорту паперової продукції необхідно: 1) прийняти стратегію «нарощування»: значні інвестиції для отримання великої частки нових продажів; 2) сфокусуватися на тому сегменті ринку, де є можливим домінування.

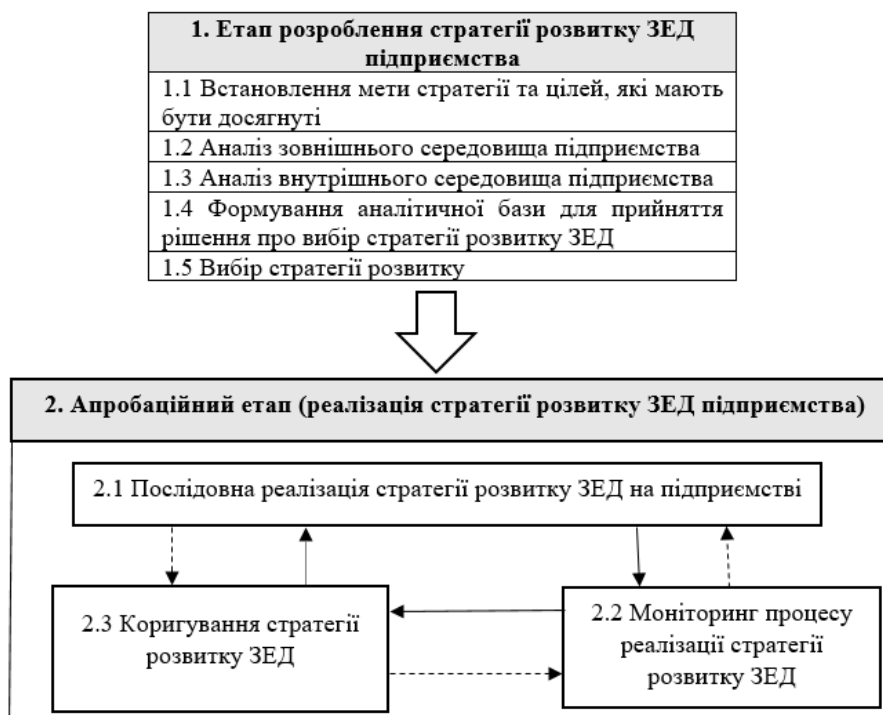


Рис. 1. Етапи формування стратегії розвитку ЗЕД на підприємстві [5]

Таблиця 1

#### Шляхи досягнення визначених цілей

№	Цілі	Шляхи досягнення
1.	Розширення міжнародної діяльності підприємства	Вихід на нові закордонні ринки або поглиблене освоєння наявних; фокус на вільних, інвестиційно привабливих нішах; розвиток збутової мережі за кордоном; активізація маркетингової діяльності.
2.	Удосконалення системи оцінювання ефективності участі підприємства в міжнародній діяльності	Залучення спеціаліста ЗЕД для визначення пріоритетів розвитку; розроблення адміністрацією системи показників визначення ефективності міжнародної діяльності; перейняття досвіду ведення міжнародної діяльності у партнерів підприємства.
3.	Оптимізація підрозділу, який займається здійсненням експортно-імпортних операцій	Підвищення кваліфікації існуючих співробітників; залучення нових спеціалістів; запровадження інформаційної системи управління міжнародною діяльністю підприємства; делегування повноважень, проектна робота.
4.	Розвиток власної системи заготівлі макулатури	Залучення інвестицій для організації власної системи заготівлі макулатури (наявні філії по всіх областях)
5.	Оновлення матеріально-технічної бази	Технічне переозброєння та модернізація виробництва; впровадження інноваційних (екологічних) технологій та розроблення інноваційної продукції шляхом залучення інвестицій; співробітництво із ЗВО: участь у спільних проєктах, стажування студентів; пошук та реалізація різних стартапів по даній галузі.

Джерело: складено за [5]

Для нішових видів паперової продукції (папір, етикетки, конверти) пропонується застосовувати такі види стратегій:

– стратегія лідерства в ніші: є актуальною, якщо ніша та обсяги реалізації нішових видів паперової продукції підприємства збільшуються швидкими темпами;

– стратегія спеціалізації в ніші: спрямувати зусилля на географічній спеціалізації, а саме збільшити поставки виробів з екопаперу, що підвищить лояльність до компанії через зростання попиту на екологічну продукцію;

– стратегія просування продуктів: для ТОВ «Український папір» ця стратегія буде включати комплекс заходів із розвитку асортименту, створення нових товарів, розроблення бренду [5].

Імплементация запропонованих стратегій для розвитку підприємства забезпечить підтримку лідируючих позицій у сегменті експорту паперу. У будь-якому разі, для забезпечення подальшого розвитку міжнародної діяльності адміністрація підприємства має підвищити активність та ініціативність: брати участь у міжнародних виставках, форумах, засіданнях представників галузі та державних обговореннях щодо розвитку целюлозно-паперової промисловості в Україні, тобто шукати нові можливості й пропонувати свої шляхи подолання визначених проблем.

**Висновки.** Показники експорту та імпорту ТОВ «Український папір» відображають загальну тенденцію розвитку галузі на внутрішньому ринку целюлозно-паперових товарів, а саме: обсяги експорту в період 2018–2020 рр. зменшуються, що зумовлено передусім пандемією і переходом більшості підприємств на дис-

танційний режим роботи. Частка виручки від експорту в загальному доході підприємства становить близько 1,5%, що свідчить про спрямованість підприємства на забезпечення своїх прибутків за рахунок внутрішніх ринків України. На протигагу обсягів експорту обсяг імпорту підприємства має загальну тенденцію до зростання, крім того, спостерігається збільшення кількості операцій з іноземними контрагентами.

Проведений SWOT-аналіз досліджуваного підприємства целюлозно-паперової галузі допоміг виокремити шляхи його стратегічного розвитку. Установлено, що стратегія, яку нині використовує ТОВ «Український папір», спрямована на ринок України і не забезпечує розвиток його міжнародної діяльності. Проте і на внутрішньому ринку дана стратегія стала неефективною: знизилася рівень доходів підприємства та його фінансова стійкість, що призвело до переходу у цикл спаду. Через це вибір напрямку використання стратегії розвитку міжнародної діяльності вийшов на перший план. Адміністрація підприємства у ході стратегічного планування має врахувати такі підходи до управління: адаптивність стратегії розвитку міжнародної діяльності; постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; підвищення ролі інтелектуального капіталу як визначального стратегічного ресурсу; розвиток стратегічного бачення співробітників підприємства; гнучкість стратегії розвитку міжнародної діяльності; удосконалення партнерських відносин. При цьому основною метою розвитку міжнародної діяльності ТОВ «Український папір» має стати максимізація прибутків.

#### Література:

1. Конкурентоспроможність українських підприємств целюлозно-паперової промисловості в умовах Індустрії 4.0 : веб-сайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6745> (дата звернення: 12.02.2022).
2. Державна служба статистики України : вебсайт. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 15.02.2022).
3. The observatory of economic complexity: вебсайт. URL: <https://oec.world/> (дата звернення: 15.02.2022).
4. Путівцева С.В. Сучасний стан і проблеми світового та українського ринків целюлозно-паперової продукції. *Вісник НТУУ*. 2016. № 1(56). С. 126–130.
5. Байло О.О. Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства : магістерська дис. : 073. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 123 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/46115> (дата звернення: 15.02.2022).
6. Переробка сміття та вторсировина. *Reline: waste and recyclesolution* : вебсайт. URL: <https://www.reline.com.ua/statti/pererobka-smittya-ta-vtorsyrovyna/> (дата звернення: 15.02.2022).
7. Ковтун Е.О., Поліщук І.В., Турець Ю.М. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2016. Вип. 6(1). С. 172–174.

#### References:

1. Konkurentospromozhnist ukrainiskykh pidpriemstv tseliulozno- paperovoi promyslovosti v umovakh industrii 4.0 [Competitiveness of Ukrainian enterprises of the pulp and paper industry in the conditions of industry 4.0]. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6745> (accessed 12 February 2022)
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (accessed 15 February 2022)
3. The observatory of economic complexity. Available at: <https://oec.world/> (accessed 15 February 2022)
4. Putivtseva S.V. (2016) Suchasnyi stan i problemy svitovoho ta ukrainkoho rynkiv tseliulozno-paperovoi produktsii [Current state and problems of the world and Ukrainian markets of pulp and paper products]. *VISNYK KhNTU*, vol. 1(56), pp. 126–130. (in Ukrainian)
5. Bailo O.O. (2021) Stratehiia rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Strategy for the development of foreign economic activity of the enterprise]: mahisterska dys.: 073 Menedzhment. Kyiv, KPI im. Ihoria Sikorskoho. Available at: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/46115> (accessed 15 February 2022).
6. Pererobka smittia ta vtorsyrovyna [Garbage and recycling]. *Reline: waste and recycle solution*. Available at: <https://www.reline.com.ua/statti/pererobka-smittya-ta-vtorsyrovyna/> (accessed 15 February 2022).
7. Kovtun E.O., Polishchuk I.V., Turets Yu.M. (2016) Shliakhy optymizatsii zovnishnoekonomichnoi diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 6 (1), pp. 172–174. (in Ukrainian)