

ПЕРЕДУМОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЦЕЛЮЛОЗНО-ПАПЕРОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

PREREQUISITES OF DEVELOPMENT STRATEGY'S IMPROVEMENT OF UKRAINIAN PULP AND PAPER INDUSTRY ENTERPRISES

Кузнєцова К.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Байло О.О.

аспірант кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Kuznietsova Kateryna, Bailo Oleksandr
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

Високий ступінь мінливості зовнішнього середовища, яке впливає на ефективність управління зовнішньо-економічною діяльністю підприємств целюлозно-паперової галузі промисловості України та забезпечення його стратегічного розвитку в довгостроковій перспективі зумовлює актуальність поставленої мети дослідження. Визначено основні тенденції розвитку целюлозно-паперової промисловості України: зниження виробництва, споживання та реалізації продукції у 2018–2020 рр., залежність від поставок іноземних контрагентів. Визначено індекс MarketScore ТОВ «Український папір», який знижується з 3,7 у 2017 р. до 3.3 у 2020 рр., що показує те, що підприємство має високу ринкову потужність, займає провідні позиції на ринку, але поступово їх втрачає. Проведений SWOT-аналіз підприємства продемонстрував сильні сторони підприємства, що забезпечили йому провідні позиції на ринку та визначають потенціал до розвитку, слабкі сторони – породжують низку проблем, зокрема, зношеність обладнання, що призводить до підвищення собівартості виготовленої продукції та слабкої маневреності виробництва відповідно до вимог ринку; слабка політика просування товару на закордонних ринках; низька гнучкість управління. Визначено передумови покращення стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Український папір»: зовнішні передумови (зміна національної політики, стратегічні цілі розвитку паперово-целюлозної галузі, налагодження торгових міжнародних зв'язків, які дозволять Україні щорічно нарощувати обсяги реалізації продукції у даній галузі), передумови, які базуються на виокремленні ризиків компанії (рівень насиченості внутрішнього ринку, нестабільність цін на целюлозно-паперову продукцію, шахрайська діяльність тощо).

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність підприємства, передумови удосконалення, стратегія розвитку, тенденції розвитку, целюлозно-паперова промисловість.

The high degree of variability of the external environment, which affects the effectiveness of the management of the foreign economic activity of enterprises of the pulp and paper industry of Ukraine and ensuring its strategic development in the long term, determines the relevance of the research goal. This requires the development of scientific and practical recommendations for the strategic development of the enterprise's foreign economic activity, one of the first steps to which is the determination of the prerequisites for improving such a strategy. The production of pulp and paper products is an important aspect for the normal functioning of economic entities, but it is not the main sphere of the economy of Ukraine. Therefore, in Ukraine, there is a problem of full supply of all business entities with the products of the pulp and paper industry, and the study of its state and development trends in order to reveal factors and factors that suspend or make impossible the effective activity of enterprises operating in this field is relevant. The main trends in the development of the pulp and paper industry of Ukraine have been determined:

a decrease in production, consumption and sales of products in 2018–2020, dependence on supplies from foreign contractors. The MarketScore index of "Ukrainian Paper" LLC was determined, which decreased from 3.7 in 2017 to 3.3 in 2020, which shows that the company has high market power, occupies leading positions in the market, but is gradually losing them. The conducted SWOT analysis of the enterprise showed that the strengths provided it with a leading position in the market and determine the potential for development, the weaknesses create a number of problems, in particular, wear and tear of equipment, which leads to an increase in the cost of manufactured products and poor maneuverability of production in accordance with market requirements; weak policy of product promotion in foreign markets; low management flexibility. The prerequisites for improving the strategic management of the foreign economic activity of Ukrainian Paper LLC have been determined: external prerequisites (change in national policy, strategic goals for the development of the pulp and paper industry, establishment of international trade relations that will allow Ukraine to annually increase the volume of product sales in this industry), prerequisites, which are based on the identification of the company's risks (level of saturation of the domestic market, instability of prices for pulp and paper products, fraudulent activity, etc.).

Keywords: enterprise's foreign economic activity, prerequisites of improvement, development strategy, development trends, pulp and paper industry.

Постановка проблеми. Актуальність обраної теми дослідження зумовлена високим ступенем змінності зовнішнього середовища, що впливає на ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств целюлозно-паперової галузі промисловості України та забезпечення його стратегічного розвитку в довгостроковій перспективі. Необхідність вирішення даної проблеми потребує розробки певних науково-практичних рекомендацій щодо стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а одним із перших кроків запровадження цього є визначення передумов удосконалення стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та особливостей її стратегічного планування відображена у наукових працях таких вчених-економістів, як І. Ансофф, Б. Карлоф, Дж. Куїнн, Л. Батченко, В. Власюк, В. Гриньова, О. Кіреєв, О. Кириченко, Ю. Козак, А. Кредісов, Л. Ліпич, Ю. Макогон, О. Мельник, А. Мокій, Л. Стровський, І. Фамінський, О. Чугай тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Виробництво целюлозно-паперової продукції є важливим аспектом для нормального функціонування господарюючих суб'єктів, але не є основною сферою економіки України, оскільки його частка становить приблизно 1% від усієї промисловості нашої країни [1]. Тому на даний момент в Україні існує проблема повної забезпеченості усіх суб'єктів господарювання продукцією целюлозно-паперової галузі. Отже, дослідження її стану та тенденцій розвитку задля розкриття факторів та чинників, що призупиняють чи унеможливають ефективну діяльність підприємств, які функціонують у даній сфері, є актуальним.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є виокремлення передумов удосконалення стратегії розвитку підприємств целюлозно-паперової галузі промисловості України.

Виклад основного матеріалу дослідження. В Україні здійснює виробництво та переробку продукції паперово-целюлозної

галузі близько 100 підприємств, які здебільшого зосереджені в Київській, Чернігівській, Житомирській, Дніпровській, Хмельницькій та Львівській областях [1–3]. У першу чергу, це зумовлено трьома основними факторами розвитку галузі: наявністю сировини; можливість забезпечення водою; можливість забезпечення електроенергією [1].

Головними виробниками у целюлозно-паперовій галузі є такі країни, як США, Японія, Канада, Швеція, Росія та Фінляндія. Найбільше експортують такі країни, як Канада, Фінляндія, Швеція, Австрія і Норвегія. А імпортують – США, Японія, Росія та країни Західної Європи [2; 4].

Якщо розглядати виробництво продукції целюлозно-паперової галузі по регіонах, то відсоткове відношення буде наступним: Північна Америка (39,1% від усього світового виробництва), Азія (25,5%), Західна Європа (24,6%), Латинська Америка (5,1%) [2; 4].

Целюлозно-паперова промисловість має значні перспективи розвитку як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. По-перше, обсяги виробництва продукції целюлозно-паперової галузі у світі постійно збільшуються. По-друге, аналітики прогнозують щорічне зростання світового споживання паперово-целюлозної продукції в період до 2025 року у розмірі 2,1%. По-третє, рівень споживання паперу та картону на одну людину в Україні становить 28,2 кг/рік, що приблизно на 50% нижче від середньосвітових показників, тобто є, куди розвиватися [4].

Значення основних показників целюлозно-паперової галузі, які характеризують її стан та тенденції розвитку представлені в табл. 1.

Відповідно до табл. 1 у 2020 р. виробництво продукції паперово-целюлозної галузі склало 1456,4 тис. т, що на 21,35% менше, ніж у 2019 р. та на 24,13% менше, ніж у 2018 р. Споживання також знизилось за досліджуваний період: з 2591,57 тис. т у 2018 р. до 1893,32 тис. т у 2020 р., тобто на 27%. Реалізовано продукції паперово-целюлозної галузі, виробленої з власної сировини у 2018 р. – на 1490,89 тис. т, у 2019 р. – на 1438,88 тис. т, у 2020 р. – на 1280,93 тис. т.

Таблиця 1

Основні показники розвитку целюлозно-паперової галузі промисловості України

Показники	Роки			2019/2018		2020/2019	
	2018	2019	2020	±Δ	%	±Δ	%
Виробництво продукції паперово-целюлозної галузі, тис. т	1919,68	1851,77	1456,40	-67,91	-3,54	-395,37	-21,35
Реалізовано продукції паперово-целюлозної галузі, виробленої з власної сировини, тис. т	1490,89	1438,88	1280,93	-52,01	-3,49	-157,95	-10,98
Споживання продукції паперово-целюлозної галузі, тис. т	2591,57	2536,92	1893,32	-54,64	-2,11	-643,60	-25,37

Джерело: розраховано авторами на основі [2–4]

Така динаміка спричинена, у першу чергу, зниженням попиту на дану продукцію, внаслідок світової пандемії коронавірусної хвороби та переходу більшості підприємств у режим «online». Також потрібно виокремити найбільш глобальну проблему стримування розвитку підприємств даної галузі – це фізична і моральна застарілість основних фондів. Робочий стан обладнання, що використовують підприємства у своїй діяльності, підтримується здебільшого завдяки відновлювальному ремонту та модернізації і рідше – шляхом його повної заміни. Окрім цього є проблема обмеженості ресурсів для виробництва, внаслідок якої підприємства паперово-целюлозної галузі змушені звернути увагу на альтернативні джерела сировини з недревних рослин та на випуск таких видів продукції, що виготовляються з вторинного волокна – макулатури [4].

Але зараз суб'єкти господарювання стають усе більш залежними від поставок іноземних контрагентів. Динаміка обсягів імпорту паперово-целюлозної галузі за групами товарів представлено на рис. 1.

Імпортовано паперу та картону в Україну в 2018 р. на суму 923461,2 тис. дол. США;

у 2019 р. – на 867517,6 тис. дол. США; у 2020 р. – на 809253,18 тис. дол. США. Загалом імпорт по даній позиції знизився у 2020 р. на 114208,02 тис. дол. США або на 12,78% у порівнянні з 2018 р.

Імпортовано масу з деревини в Україну в 2018 р. на суму 128610,8 тис. дол. США; у 2019 р. – на 100058,4 тис. дол. США; у 2020 р. – на 96482,05 тис. дол. США. Загалом імпорт по даній позиції знизився у 2020 р. на 32128,75 тис. дол. США або на 25,77% у порівнянні з 2018 р.

Дзеркальна ситуація відбувається з імпортом друкованої продукції в Україну. У 2018 р. її було завезено на суму 33097,1 тис. дол. США, у 2019 р. – на суму 35462,20 тис. дол. США, у 2020 р. – на суму 193318,03 тис. дол. США. Загалом імпорт по даній позиції збільшився у 2020 р. на 160220,93 тис. дол. США або на 452,29% у порівнянні з 2018 р.

Слід зазначити, що спостерігається сумарне збільшення обсягів реалізації даної ввізної продукції протягом досліджуваного періоду на 2%, а також зростає її частка в загальному імпорті країни: з 1,9% у 2018р. до 2% у 2020 р.

Найбільшими експортерами картонно-паперової продукції до України є Індонезія та

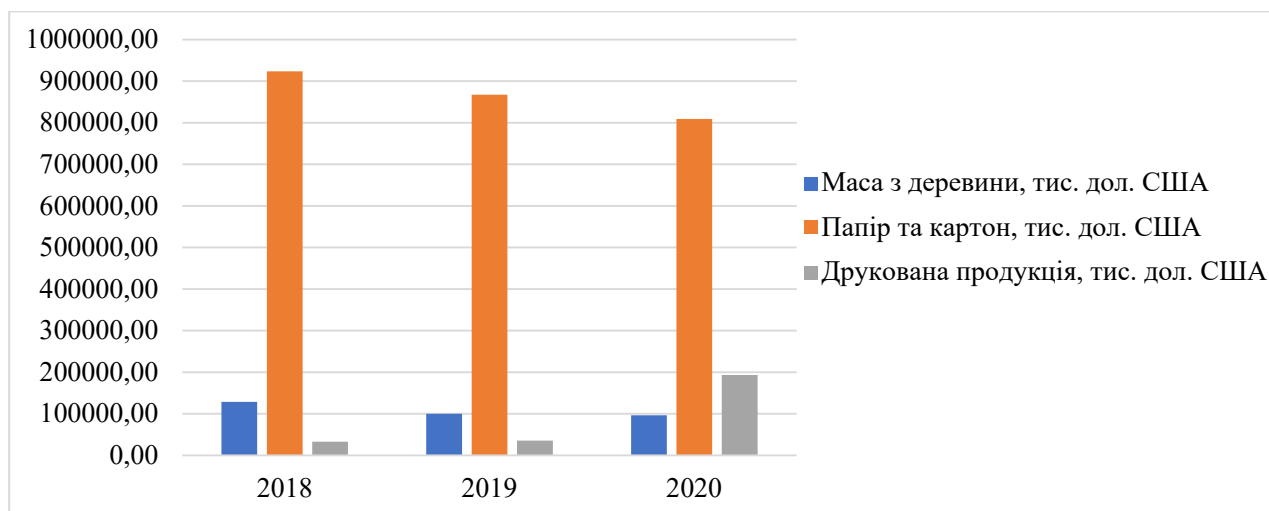


Рис. 1. Динаміка обсягів імпорту паперово-целюлозної галузі за групами товарів протягом 2018–2020 рр.

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 4]

Фінляндія, які разом поставляють майже 50% паперу, картону та виробів з них. Основною сировиною для вітчизняних підприємств галузі сьогодні є макулатура. Виходячи з обсягу вітчизняного ринку картонно-паперової продукції у 2020 р. було заготовлено 680,0 тис. т макулатури, а потреба досягає майже один мільйон тонн на рік. Тому в середньому 15-20% від потреби підприємств або 150-200 тис. т макулатури на рік імпортується. Вітчизняні заготівельні організації не можуть задовольнити у повній мірі потреби виробників картонно-паперової продукції в макулатурі, оскільки рівень регенерації вторинного волокна в Україні становить 49-50%, тоді як у багатьох європейських країнах цей показник дорівнює 65-70% [3; 4].

Динаміка обсягів експорту паперово-целюлозної галузі за групами товарів представлено на рис. 2.

Експортовано паперу та картону з України в 2018 р. на суму 482271,3 тис. дол. США; у 2019 р. – на 372077,7 тис. дол. США; у 2020 р. – на 355227,26 тис. дол. США. Загалом експорт по даній позиції знизився у 2020 р. на 127044,04 тис. дол. США або на 27,38% у порівнянні з 2018 р.

Експортовано друкованої продукції з України в 2018 р. на суму 63870,7 тис. дол. США; у 2019 р. – на 62290,2 тис. дол. США; у 2020 р. – на 44240,63 тис. дол. США. Загалом експорт по даній позиції зменшився у 2020 р. на 19630,07 тис. дол. США або на 31,45% у порівнянні з 2018 р.

Дзеркальна ситуація відбувається з експортом маси з деревини з України. У 2018 р. її було вивезено на суму 2457,6 тис. дол. США, у 2019 р. – на суму 3344,5 тис. дол. США,

у 2020 р. – на суму 3573,65 тис. дол. США. Загалом експорт по даній позиції збільшився у 2020 р. на 1116,05 тис. дол. США або на 42,94% у порівнянні з 2018 р.

Слід зазначити, що спостерігається сумарне зменшення обсягів реалізації даної вивізної продукції протягом досліджуваного періоду на 28,13%, а також знижується її частка в загальному експорті країни: з 1,2% у 2018 р. до 0,82% у 2020 р.

Найбільше продукції паперово-целюлозної галузі Україна експортує до країн СНД та в меншій мірі до деяких країн Західної Європи таких, як Німеччина, Румунія [3; 4].

До основних факторів, що стримують розвиток підприємств паперово-целюлозної галузі можна віднести наступні: незначні капіталовкладення в дану галузь, що зумовлено погіршенням інвестиційної привабливості України, а також монополізація ринку лісоматеріалів [5].

Завданнями подальшого розвитку галузі є: модернізація виробництва, шляхом впровадження сучасних технологій; формування ефективної системи управління ресурсами на підприємствах та посилення їхньої зовнішньоекономічної діяльності. На даному етапі для покращення ситуації необхідна допомога держави, що в першу чергу стосується удосконалення законодавчої бази та розробки програм допомоги підприємств даної галузі.

Отже, загальними тенденціями ринку паперових виробів є наступні [4; 6]: зростання потужностей деяких виробників та їх модернізація; збільшення кількості гравців на ринку; підвищення експортних цін; розробка та прийняття великої кількості еко-ініціатив; зростання собівартості виготовленої продукції, що у свою чергу

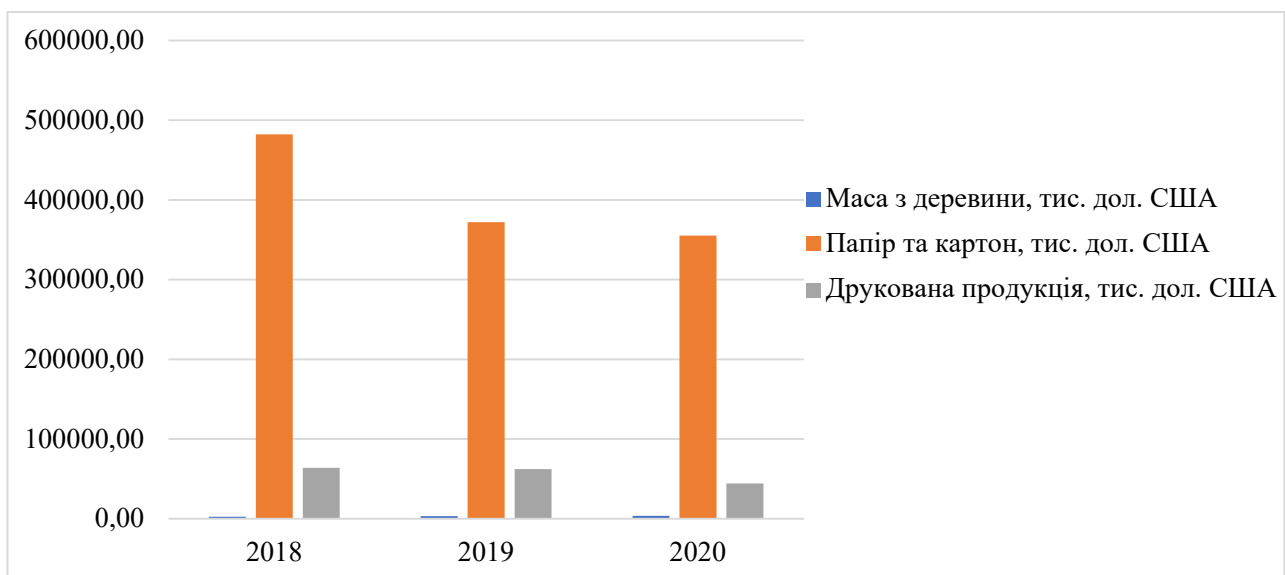


Рис. 2. Динаміка обсягів експорту паперово-целюлозної галузі за групами товарів протягом 2018–2020 рр.

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 4]

призводить до підвищення цін на неї; диверсифікація діяльності та розширення асортименту; падіння попиту на офісну паперову продукцію у зв'язку з переведенням більшості компаній у дистанційний режим роботи; підвищення попиту на паперові еко-товари такі як паперові пакети, стаканчики, тощо; підвищення вимог до якості матеріалів, з якої виготовляють товари (екологічна безпека та можливість повторної переробки); підвищення обізнаності споживачів про паперові еко-товари; залежність від імпорتنих поставок [4; 6].

Основною специфікою ринку паперових виробів є залежність від роздрібного товарообігу і реальних доходів суб'єктів господарювання в побутовому сегменті. Відповідно проблеми ринку можна порівняти з проблемами платоспроможного попиту та промисловим виробництвом у сегментах.

Варто зазначити, що ринок виробників паперу та канцелярського приладдя неоднорідний: десяток компаній дотримуються стратегії лідерства на національному ринку і близько сотні компаній слідує за лідерами регіональних ринків. Що стосується конкурентної стратегії, більшість виробників дотримуються стратегії диверсифікації в поєднанні з орієнтацією на цільові сегменти ринку.

Щоб визначити загальну конкурентоспроможність підприємства целюлозно-паперової галузі України – розглянемо для прикладу ТОВ «Український папір», а саме – показник «MarketScore», що ґрунтується на десяти індикаторах, які комплексно відображають ринкову частку компанії, її місце в галузі та динаміку росту в порівнянні з конкурентами. Діапазон значень індексу MarketScore може варіюватися від 1 (мінімальна ринкова потужність) до 4 (максимальна ринкова потужність) у залежності від поєднання індикаторів компанії [7]. Динаміка

зміни даного показника для ТОВ «Український папір» представлена на рис. 3.

Отже, протягом досліджуваного періоду індекс MarketScore знижується з 3,7 у 2017 р. до 3,3 у 2020 рр. Загалом це говорить про те, що підприємство має високу ринкову потужність, займає провідні позиції на ринку, але поступово їх втрачає.

Для повного розуміння стану досліджуваного підприємства було проведено SWOT-аналіз, який допомагає виявити його сильні й слабкі сторони, а також виокремити можливості й загрози в середовищі функціонування (табл. 2).

Згідно з отриманими значеннями по сумі маємо: сильні сторони – 51 бал; слабкі сторони – 24 бали; можливості – 29 балів; загрози – 40 балів.

Сильні сторони підприємства забезпечили йому провідні позиції на ринку та визначають потенціал до розвитку, слабкі ж породжують низку проблем, серед них основними є: зношеність обладнання, що призводить до підвищення собівартості виготовленої продукції та слабкої маневреності виробництва відповідно до вимог ринку; слабка політика просування товару на закордонних ринках; низька гнучкість управління.

У табл. 3 і табл. 4 розглянуто опис стратегічних альтернатив і проблем підприємства відповідно.

Отже, зважаючи, на вищенаведене досліджуване підприємство потребує стратегічних змін у веденні зовнішньоекономічної діяльності.

Передумови покращення стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Український папір» можна поділити на два блоки:

1. Зовнішні передумови (зміна національної політики, стратегічні цілі розвитку паперово-целюлозної галузі, налагодження торгових міжнародних зв'язків, які дозволять Україні щорічно нарощувати обсяги реалізації продукції у даній галузі).

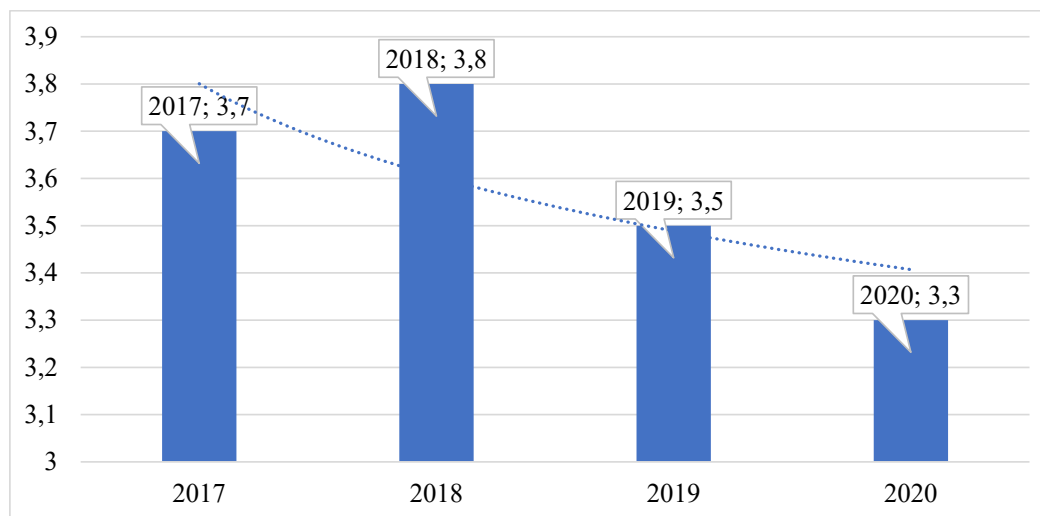


Рис. 3. Динаміка ринкового скоринку ТОВ «Український папір» у 2017–2020 рр.
Джерело: сформовано авторами на основі [7]

Таблиця 2

SWOT-аналіз ТОВ «Український папір»

	<p>Можливості 1) розвиток економіки країни у довготерміновій перспективі; 46 2) зростання доходів суб'єктів господарювання; обслуговування нових додаткових груп споживачів у довгостроковій перспективі; 56 3) розширення виробництва для задоволення потреб споживачів у довгостроковій перспективі; 66 4) модернізація виробництва, впровадження новітніх технологій; 66 5) вихід на нові ринки/розширення існуючих в середині країни та за кордоном; 86</p>	<p>Загрози 1) інфляція; 56 2) зниження рівня доходів населення; 56 3) зміни в потребах і смаках споживачів; 46 4) уповільнений темп зростання ринку; 66 5) імовірність виникнення нових конкурентів у зв'язку з популярністю галузі; 86 6) збільшення величини податків; 56 7) невизначеність у зв'язку з пандемією коронавірусу; 76</p>
<p>Сильні сторони 1) значні виробничі потужності; 96 2) підприємство є прибутковим; 96 3) наявні довготривалі ЗЕЗ, сформований підрозділ ЗЕД; 96 4) високваліфікований персонал; 86 5) великий асортимент запропонованих товарів та послуг, комплексність в обслуговуванні клієнтів; 86 6) розвинута збутова система в Україні: філії у кожній області; 86</p>	<p>СіМ Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, при наявності значних виробничих потужностей у підприємства є можливість нарощення виробництва, обслуговування додаткових груп споживачів та проникнення на нові як вітчизняні, так і закордонні ринки, а також розширення вже існуючих.</p>	<p>СіЗ ТОВ «Український папір» виробляє продукцію, яка відповідає стандартам якості. Також воно має великий досвід ведення господарської діяльності та гарну репутацію. Це все дає йому можливість утримувати свої позиції навіть при нестабільному функціонуванні ринку, чи інших несприятливих обставинах.</p>
<p>Слабкі сторони 1) застаріле обладнання; 76 2) слабка стратегія ЗЕД; 76 3) організаційна структура, яка не відповідає зростаючим потребам ринку та ускладнює управління організації в умовах мінливого зовнішнього середовища 106</p>	<p>СліМ На основі насиченості вже існуючих ринків, обслуговування нових додаткових груп споживачів та розширення виробництва у довгостроковій перспективі, підприємство може розробити ресурсозберігаючу стратегію, розширити ринки збуту своєї продукції, покращити логістичні та маркетингові операції, підвищити рівень кваліфікації робітників за умов належного фінансування.</p>	<p>СліЗ Підприємство має прогнозувати зміну попиту, щоб не втратити своїх позицій на ринку та найбільш ефективно використовувати потенціал власних ресурсів. Для цього необхідно постійно вивчати та аналізувати стан ринку, свої позиції, позиції конкурентів, потреб споживачів.</p>

Джерело: сформовано авторами [4]

Таблиця 3

Стратегічні альтернативи SWOT-аналізу ТОВ «Український папір»

Поле матриці	Стратегічні альтернативи	Оцінка факторів, бали
СіМ	1. Вихід на нові закордонні ринки шляхом розширення виробничих потужностей та залученням інвестицій. 2. Збільшення прибутку підприємства за рахунок розширення співпраці з підприємствами у даній галузі (як вітчизняними, так і закордонними), співпраця з технічними закладами освіти.	9 8
СліМ	1. Удосконалення маркетингової стратегії підприємства шляхом залучення додаткових кадрів та підготовки чи перепідготовки вже існуючих працівників, розширенням джерел інформації. 2. Модернізація виробництва за рахунок використання ефекту масштабу та залучення інвестицій.	7 6
СіЗ	1. Ефективна Піар-кампанія підприємства 2. Фінансування різних стартапів у даній галузі, залучення молодих спеціалістів	6 8
СліЗ	1. Підвищення якості виготовленої продукції шляхом модернізації технології виробництва та ефективного менеджменту по контролю якості. 2. Постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища компанії та ефективне реагування на їх зміну призведе до підвищення конкурентоспроможності підприємства.	8 7

Джерело: сформовано авторами [4]

Стратегічні проблеми SWOT-аналізу ТОВ «Український папір»

Поле матриці	Стратегічні проблеми	Оцінка факторів, бали
СіМ	1. Невеликі обсяги інвестицій в підприємство та застаріле обладнання стримують розвиток підприємства.	7
СліМ	1. Організаційна структура підприємства, яка не відповідає зростаючим потребам ринку та ускладнює управління організації в умовах мінливого зовнішнього середовища. 2. Недостатність виділення коштів з бюджету компанії для технічного оновлення, підвищення рекламної кампанії.	10 6
СіЗ	1. Зважаючи на великий асортимент товарів та послуг, які пропонує компанія, важкість у постійному забезпеченні всіх позицій.	5
СліЗ	1. Слабка маркетингова стратегія та невизначеність зовнішнього середовища у зв'язку з світовою пандемією, які не дозволяють вийти підприємству на нові зарубіжні ринки та скорочують кількість експортно-імпорتنих операцій на вже існуючих.	9

Джерело: сформовано авторами [4]

2. Передумови, які базуються на виокремленні ризиків компанії (рівень насиченості внутрішнього ринку, нестабільність цін на целюлозно-паперову продукцію, шахрайська діяльність, тощо). Ефективна розробка стратегії удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Український папір» має орієнтуватися на інноваційний та логістичний підходи [4].

Запропоновано удосконалити методичний підхід керівництва для формування стратегії ЗЕД. Для цього воно повинне дотримуватись наступних постулатів: 1) усі маршрути реалізації, зазначені в системі стратегічного планування, повинні бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей; 2) готовність реагувати на мінливе зовнішнє середовище за допомогою заданих та визначених альтернатив; 3) орієнтація на висвітлення усіх аспектів зовнішньоекономічної діяльності та їх взаємозв'язків; розробляти не індивідуальні рішення, а скоріше систему рішень в рамках стратегічного планування; зосередитися на змінах зовні та всередині компанії; 4) стратегічні зміни повинні здійснюватися в певному порядку, включаючи отримані результати та специфіку різних процесів та явищ; 5) оскільки стратегічне планування зовнішньої торгівлі є складним процесом, кожна зупинка вимагає повернення на початковий етап; 6) розробка стратегічних планів потребує науково-методичних підходів, які враховують параметри зовнішнього та внутрішнього середовища; 7) функціональні характеристики та можливість досягнення конкретних орієнтирів для підприємства є основою для розробки стратегічних планів зовнішньої торгівлі; 8) розгляд можливих змін характеристик з можливістю адекватної реакції та адаптації; 9) з одного боку, перевищити рівень

своїх витрат, а з іншого – допомогти у вирішенні соціальних проблем; 10) стратегічне планування має давати певні орієнтири для визначення контрольних точок, але його не можна зводити до кількісних показників, забуваючи про виконання необхідних процесів; 11) зосередження уваги на вирішенні складних проблем, які виникнуть у довгостроковій перспективі, оскільки такі проблеми вимагають послідовних та розумних відповідей [4; 8].

Запропонований підхід мінімізує ризики втілення неефективної стратегії розвитку ЗЕД ТОВ «Український папір».

Висновки. В Україні у період 2018–2020 рр. скоротилось виробництво основної продукції паперово-целюлозної галузі, причинами чого стало зниження конкурентоспроможності вітчизняних виробників порівняно з імпортерами через високий знос обладнання, використання застарілих технологій, відсутність власного капіталу для модернізації систем та дефіцит сировини. Тому актуальним завданням підприємств паперово-целюлозної галузі є ефективний стратегічний контроль за своєю діяльністю, визначення та досягнення довгострокових цілей шляхом реалізації обраної стратегії, завдяки чому їхній внутрішній потенціал поєднується із сприятливими зовнішніми можливостями.

На розробку та реалізацію стратегії розвитку підприємств, що виготовляють целюлозно-паперову продукцію, впливають такі зовнішні фактори, як: несприятливий розвиток економіки; посилення конкуренції з боку іноземних компаній; зниження попиту на паперову продукцію в цілому; експансія лідерів національного ринку на регіональні ринки; обмежені можливості для необхідного технічного переобладнання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Конкурентоспроможність українських підприємств целюлозно-паперової промисловості в умовах Індустрії 4.0. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6745> (дата звернення: 10.10.2022).
2. Байло О. О., Кузнецова К. О. Проблеми розвитку підприємств паперово-целюлозної галузі. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки : Матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції 17 листопада 2021 року. Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2021. URL: https://keip.kpi.ua/wp-content/uploads/2022/02/conf_keip_2021.pdf (дата звернення: 10.10.2022).
3. Державна служба статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 15.10.2021).
4. Байло О. О. Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства : дис. : 073 Менеджмент. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 123 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/46115> (дата звернення: 10.10.2022).
5. Путівцева С. В. Сучасний стан і проблеми світового та українського ринків целюлозно-паперової продукції. *Вісник ХНТУ*. 2016. № 1(56). С. 126–130.
6. Аналіз ринку паперових виробів. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-bumazhnyh-paketov-ukrainy-2021-god> (дата звернення: 10.10.2022).
7. Інформація про контрагента. URL: youcontrol.com.ua (дата звернення: 10.10.2022).
8. Кузнецова К. О., Дергачова Г. М., Байло О. О. Стратегія розвитку міжнародної діяльності підприємства целюлозно-паперової галузі України. *Економічний Вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 21. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/254844>

REFERENCES:

1. Konkurentospromozhnist ukrainskykh pidprijemstv 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 10 October 2022).
2. Bailo O. O., Kuznietsova K. O. (2021) Problemy rozvytu pidprijemstv paperovo-tseliuloznoi haluzi [Problems of pulp and paper industry enterprises' development]. Rozvytok pidprijemnytstva yak faktor rostu natsionalnoi ekonomiky: Materialy KhKh Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii 17 lystopada 2021 roku. Kyiv: IVTs Vydavnytstvo «Politekhnika». Available at: https://keip.kpi.ua/wp-content/uploads/2022/02/conf_keip_2021.pdf (accessed 10 October 2022). (in Ukrainian)
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: www.ukrstat.gov.ua (accessed 10 October 2022).
4. Bailo O. O. (2021) Stratehiia rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidprijemstva [Strategy for the development of foreign economic activity of the enterprise]: dys.: 073 Menedzhment. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho. Available at: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/46115> (accessed 10 October 2022). (in Ukrainian)
5. Putivtseva S. V. (2016) Suchasnyi stan i problemy svitovoho ta ukrainskoho rynkiv tseliulozno-paperovoi produktsii [Current state and problems of the world and Ukrainian markets of pulp and paper products]. *Visnyk KhNTU*, no. 1(56), pp. 126–130. (in Ukrainian)
6. Analiz rynku paperovykh vyrobiv [Market analysis of paper products]. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-bumazhnyh-paketov-ukrainy-2021-god> (accessed 10 October 2022).
7. Informatsiia pro kontrahenta [Information about the counterparty]. Available at: youcontrol.com.ua (accessed 10 October 2022).
8. Kuznietsova K. O., Derhachova H. M., Bailo O. O. (2021) Stratehiia rozvytku mizhnarodnoi diialnosti pidprijemstva tseliulozno-paperovoi haluzi Ukrainy [Development strategy of Ukrainian pulp and paper industry enterprises' international activity]. *Ekonomichnyi Visnyk NTUU «KPI»*, no. 21. Available at: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/254844> (accessed 10 October 2022). (in Ukrainian)