

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ВІДДІЛЕННЯ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ**

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

**Освітньо-професійна програма
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

«СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК»

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студент IV курсу групи МЗЕД-22.29_____ Геращенко Михайло Сергійович

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Л.О. Плахотнікова

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Київ 2024

Ім'я користувача:
Лариса Лазоренко

ID перевірки:
1016261054

Дата перевірки:
18.05.2024 14:29:21 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
18.05.2024 14:30:01 EEST

ID користувача:
100011453

Назва документа: ДИПЛОМ_ГЕРАЩЕНКО Михайло 22.29

Кількість сторінок: 70 Кількість слів: 15371 Кількість символів: 121496 Розмір файлу: 461.23 KB ID файлу: 1016049781

15.8% Схожість

Найбільша схожість: 6.71% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1016006983)

13.2% Джерела з Інтернету

894

Сторінка 72

7.73% Джерела з Бібліотеки

35

Сторінка 82

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

6

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ВІДДІЛЕННЯ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Освітній ступінь - *бакалавр*

Галузь знань - *07 «Управління і адміністрування»*

Спеціальність – *073 «Менеджмент»*

Освітньо-професійна програма – *«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу
та публічного управління

_____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

“ _____ ” _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
Герашенко Михайла Сергійовича**

1. Тема роботи: «Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок»

керівник роботи: к.е.н., доц. Плахотнікова Л.О.

затверджені наказом НАСОА від “23” лютого 2024 року № 65

2. Строк подання студентом роботи: 20 травня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи: є ґрунтовні і практичні наукові роботи зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів викладені у фахових журналах, підручниках, монографіях та інших наукових публікаціях, що присвячені проблемам формування зовнішньоекономічної стратегії розвитку підприємства та перспективам виходу компаній на міжнародні ринки; офіційні джерела інформаційної мережі Інтернет, офіційні дані компаній, фінансова звітність та офіційний сайт ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрити сутність і основи стратегії економічного розвитку в системі міжнародних економічних відносин; визначити умови формування стратегії розвитку та моделі виходу підприємства на міжнародний ринок; проаналізувати діяльність та поточний господарсько-фінансовий стан ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»; оцінити корпоративну стратегію, становище на ринку картонно-паперового комбінату та стратегію зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»; сформувати основні стратегічні напрямки зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства та окреслити напрями формування міжнародних стратегій економічного розвитку вітчизняних підприємств.

5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра.

6. Дата видачі завдання _____

Керівник

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	17.02.2024 - 20.02.2024
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	21.02.2024 - 29.02.2024
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	01.03.2024 - 25.03.2024
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	26.03.2024 - 15.04.2024
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	16.04.2024 - 06.05.2024
6.	Оформлення вступу і висновків	07.05.2024 - 14.05.2024
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	15.05.2024 - 19.05.2024
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	20.05.2024
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	20.05.2024 - 25.05.2024
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	28.05.2024 - 30.05.2024

Студент (ка) _____ М.С. Геращенко
(підпис)

Керівник роботи _____ Л.О. Плахотнікова
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП		3
РОЗДІЛ 1. МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ		5
1.1.	Сутність і основи стратегії економічного розвитку в системі міжнародних економічних відносин	5
1.2.	Умови формування стратегії розвитку та моделі виходу підприємства на міжнародний ринок	12
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КИЇВСЬКИЙ КАРТОННО-ПАПЕРОВИЙ КОМБІНАТ»		24
2.1.	Аналіз діяльності та поточного господарсько-фінансового стану ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»	24
2.2.	Оцінка корпоративної стратегії та становища на ринку ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»	33
2.3.	Стратегія зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»	38
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ		44
3.1.	Напрями формування міжнародних стратегій економічного розвитку вітчизняних підприємств	44
3.2.	Формування основних стратегічних напрямків зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»	51
ВИСНОВКИ		56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		65

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна світова економіка розвивається в безпрецедентних умовах поглиблення міжнародного поділу праці, інтенсифікації та поширення торгівлі. Інтеграційні процеси посилюються і поширюються як на галузевому, так і на регіональному рівнях, прискорена інтернаціоналізація національних економік та глобалізаційні процеси. З одного боку, глобалізація впливає національні економіки в безперервну глобальну систему і стандартизує структурні елементи економіки і забезпечує динамізм міжнародних економічних відносин. З іншого боку, поглиблюються диспропорції в соціально-економічному розвитку.

Метою і завданням дослідження є обґрунтування теоретико – методологічних засад та практичних рекомендацій щодо вибору підприємством зовнішньоекономічної стратегії розвитку при виході на міжнародні ринки. Відповідно до поставленої мети визначені наступні завдання:

- розкрити сутність і основи стратегії економічного розвитку в системі міжнародних економічних відносин;
- визначити умови формування стратегії розвитку та моделі виходу підприємства на міжнародний ринок;
- проаналізувати діяльність та поточний господарсько-фінансовий стан ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»;
- оцінити корпоративну стратегію та становище на ринку ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»;
- розглянути стратегію зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»;
- окреслити напрями формування міжнародних стратегій економічного розвитку вітчизняних підприємств;
- сформулювати основні стратегічні напрями зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».

Об'єктом дослідження є формування стратегії економічного розвитку підприємства при виході на зарубіжні ринки, її аналіз та оцінка складових елементів.

Предметом дослідження є стратегія діяльності ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» на зарубіжних ринках.

Методи дослідження, які були використані в роботі – це абстрактний, логічний для узагальнення теоретичних засад; економіко-статистичний та системний підходи для аналізу господарсько-фінансового стану підприємства; метод аналізу та синтезу, метод структурного аналізу при дослідженні корпоративної стратегії та стратегії зовнішньоекономічної діяльності; прогностичний та порівняльний підходи при визначенні перспективи виходу підприємства на міжнародні ринки та формуванні стратегії зовнішньоекономічного розвитку.

Інформаційна базаю дослідження: є ґрунтовні і практичні наукові роботи зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів викладені у фахових журналах, підручниках, монографіях та інших наукових публікаціях, що присвячені проблемам формування зовнішньоекономічної стратегії розвитку підприємства та перспективам виходу компаній на міжнародні ринки; офіційні джерела інформаційної мережі Інтернет, офіційні дані компаній, фінансова звітність та офіційний сайт ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування аргументованих висновків та запропонованих рекомендацій у діяльності сучасних вітчизняних підприємств при розробці стратегії виходу на міжнародні ринки.

Структура та обсяг работ. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 7 рисунків, 5 таблиць. Перелік використаних джерел налічує 60 найменування.

РОЗДІЛ 1

МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ

1.1. Сутність і основи стратегії економічного розвитку в системі міжнародних економічних відносин

Сучасна світова економіка розвивається в безпрецедентних умовах поглиблення міжнародного поділу праці, інтеграційних процесів як на галузевому, так і на регіональному рівнях, активізації та поширення торгівлі.

Розвиток світової економіки характеризується двома аспектами. З одного боку, глобалізація вплітає національні економіки в безперервну глобальну систему, стандартизує структурні елементи економіки відповідно до вимог транснаціоналізації та забезпечує динамізм міжнародних економічних відносин.

З іншого боку, збільшується розрив у рівні соціально-економічного розвитку між розвиненими і найбільш бідними країнами. В цілому, диверсифікація між країнами залишається досить вираженою. Це пов'язано з неоднаковою забезпеченістю факторами виробництва, історичними та економічними особливостями розвитку, а також геополітичним положенням. Саме тому, незважаючи на розвиток інтернаціоналізації сьогодні не існує єдиної моделі економічного розвитку для всіх країн.

Спроби деяких країн, що розвиваються, та урядів країн з перехідною економікою імітувати моделі розвинених країн, або некритично слідувати пропозиціям розвинених країн мають важливе значення для економічного розвитку. Вони намагаються слідувати пропозиціям і вимогам міжнародних організацій, таких як МВФ, Світовий банк та Світова організація торгівлі (СОТ).

Країни повинні узгоджувати вимоги об'єктивних процесів глобалізації в економічній сфері з особливостями власної економіки. Вони повинні їх координувати, адже країни світу перебувають на різних етапах економічного розвитку. Тому заходи зі стимулювання та регулювання економіки іноді можуть

бути неефективними або недоречними, навіть якщо вони ефективні для групи розвинених країн. Вони навіть можуть бути неефективними або недоречними для інших країн.

Моделі економічного розвитку розвинених країн потребують ретельного вивчення. Це необхідно для того, щоб визначити методи, які можна застосувати при регулюванні власної економіки. Визначення моделі економічного розвитку власної країни є критично важливим завданням для її уряду та політичних сил. Для того, щоб вирішити це завдання, необхідно знати – сучасний стан економіки країни, її ресурсний потенціал (трудові, природні, науково-технічні ресурси, науково-технічна база), особливості соціально-політичних відносин, ступінь участі в міжнародному поділі праці, геополітичне становище, тобто можливості країни.

Виходячи з цього необхідно визначити цілі, яких має досягти держава в соціально-економічному розвитку. Якщо ця мета схвалюється більшістю населення (це визначається, зокрема, підтримкою тієї чи іншої політики), що часто закріплюють у Конституції, то вона може бути досягнута, зокрема, підтримкою певної політичної сили на виборах. Після закріплення в конституції напрямку дій, уряд розробляє та впроваджує заходи для досягнення цієї мети. Ці заходи є довгостроковими і становлять стратегію економічного розвитку.

Етимологія слова «стратегія» така: воно походить з грецької мови і означає невід'ємну частину військового мистецтва. Це стосується підготовки, планування та ведення війни. Пізніше слово «стратегія» стало означати мистецтво управління соціальними і політичними процесами і дедалі частіше використовується в економічній теорії, економічній політиці та бізнесі. Однак єдиного усталеного визначення не існує. Найчастіше використовується таке визначення – «стратегія» – це план вищого керівництва для досягнення довгострокових результатів відповідно до поставлених цілей і завдань. Найпоширеніше визначення зарубіжні фахівці Г. Мінцберг, Б. Альстранд та Д. Рампелл зі стратегічного управління наведені в таблиці 1.1 [10].

Розрізняють кілька рівнів економічної стратегії, залежно від її предмета. Існує кілька рівнів економічних стратегій, залежно від рівня економічного суб'єкта,

ним може бути – країни, підприємства та компанії. З точки зору бізнесу, економічна стратегія - це набір планів і дій, спрямованих на досягнення основних бізнес-цілей галузі.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стратегія»

Стратегія	<ul style="list-style-type: none"> • план, орієнтир, напрямок розвитку; • принцип поведінки, дотримання певної моделі поведінки; • позиція, тобто утворення найвигіднішого сполучення елементів економічної політики або бізнесу; • перспектива, тобто основний спосіб дії організації або теорія бізнесу; • засіб, маневр, за допомогою якого можна перехитрувати конкурента.
-----------	---

Промислова, комерційна, або будь-яка інша стратегія - це набір планів і дій, спрямованих на досягнення основних бізнес-цілей будь-якої організації.

Виробничі цілі - це економічні та соціальні прагнення, в рамках яких існує підприємство. Стратегії - це засоби, за допомогою яких ці цілі досягаються. Виробнича, маркетингова, соціальна та інші стратегії розробляються відповідно до цілей підприємства.

Економічна стратегія - це стратегія економічного розвитку країни, її розробляють і впроваджують національні керівні органи та впливові органи державної влади. Вона є першим поступом у розробці стратегії економічного розвитку країни, отже, стратегія економічного розвитку країни (економічна стратегія – economic strategy) - це економічна політика уряду [2, 5].

Це довгострокова економічна політика, спрямована на досягнення головної мети соціально-економічного розвитку. Економічні стратегії мають довгостроковий характер,

Це найголовніша і найважливіша політика, плани і наміри уряду щодо виробництва, бюджетних доходів і видатків, соціального захисту, а також

соціально-економічного розвитку. Формулювання економічної стратегії починається з визначення головних цілей розвитку. Це найскладніший і найважливіший елемент стратегії. Цілі, повинні відповідати наступним вимогам:

1. Бути об'єктивно реалістичними. Вони повинні бути досяжними, в іншому випадку мета стає ілюзією, утопією.

2. Цілі мають бути практично досяжними в країні, тобто цілі повинні відповідати об'єктивним можливостям країни. Наприклад, невелика країна, що розвивається, з низьким рівнем виробництва і вкрай обмеженими ресурсами ставить собі за мету стати наймогутнішою країною світу. Реальність така, що навіть якщо вона ставить собі за мету стати наймогутнішою країною світу, це неможливо.

3. Часові рамки для досягнення мети мають бути реалістичними. Якщо стратегічні цілі не будуть досягнуті в задекларований терміни, це підірве привабливість стратегічної ідеї для широких мас. Крім того, неправильно встановлені терміни досягнення цілей і штучне прискорення цих термінів призведе до нераціонального економічного зростання, а штучне прискорення призводить до нераціонального використання ресурсів, знижуючи ефективність економіки в цілому. Так, у Китаї під час «Великого стрибка», значна частина матеріальних і людських ресурсів була витрачена даремно через бажання якнайшвидшої перемоги комуністичної системи.

4. Цілі та строки реалізації стратегії мають бути співвіднесені з матеріальними, людськими та фінансовими ресурсами. Цілі/терміни реалізації стратегії повинні реалістично співвідноситися з наявними в країні матеріальними, людськими та фінансовими ресурсами, а також можливостями залучення кредитів, інвестицій та фінансів. Країна також повинна корелювати з можливістю залучення кредитів, інвестицій та фінансової допомоги від інших країн та міжнародних організацій.

5. Цілі не повинні бути «одноразовими» і перетворюватися на догму. Якщо внутрішня та зовнішня ситуація суттєво змінюється, то змінюються і головні цілі, а отже, і вся економічна стратегія.

6. Зміст цілей має бути сформульований чітко і лаконічно та охоплювати найважливіші сфери соціально-економічного життя країни. Цілі визначають, якою буде економіка країни наприкінці реалізації стратегії. Найважливішими параметрами є: характер економічних відносин, структура економіки, макроекономічні показники та рівень життя населення.

Стратегічні програми можуть також встановлювати проміжні цілі, наприклад, членство у важливих міжнародних товариствах та організаціях (наприклад, ЄС у випадку України). Пріоритетною метою економічної стратегії демократичної держави є покращення людини та її добробуту, створення належних умов для інклюзивного розвитку особистості.

Стратегічні цілі визначаються, як подолання несприятливого, або недостатньо сприятливого статус-кво економіки країни та досягнення вищих параметрів розвитку. Часто стратегії формулюються, коли економіка країни перебуває у складній або критичній ситуації. Сформульовані під час кризи: у 1990-х роках постсоціалістичні країни, в тому числі й Україна, зіткнулися з такими проблемами, як необхідністю реструктуризації своїх економік на основі ринкових принципів. Ці стратегії були спрямовані на вихід зі складних ситуацій [10].

Коли економіка країни перебуває в нормальному стані, стратегія має на меті або стабілізувати економіку, або вивести її на вищий рівень розвитку. Такі стратегії реалізуються сьогодні в європейських розвинених країнах.

У багатьох країнах, що розвиваються, основними цілями економічної стратегії є реорганізація галузевої структури економіки. Зазвичай, формулювання стратегії, починається із визначення головних цілей та визначення підпорядкованих цілей, що зазвичай відбувається в кілька етапів:

- Обґрунтовується необхідність зміни пріоритетів розвитку та визначається напрямок зміни стратегії;
- Формуються ключові цілі, які мають бути досягнуті в результаті трансформації;
- Визначаються цільові орієнтири, принципи та завдання.
- Визначаються цілі, принципи та завдання розвитку;

- Визначено низку заходів з реалізації окресленого плану розвитку.

Після визначення основних цілей наступним етапом розробки стратегії є визначення шляхів їх досягнення. Сукупність заходів, що використовуються урядом для досягнення стратегічних цілей, є стратегічною політикою.

Стратегічна політика починається з визначення фінансових, виробничих і людських ресурсів, необхідних для досягнення цілей. Вона починається з визначення пріоритетів. Далі створюються механізми для реалізації стратегічних цілей. Це означає, що визначаються державні заходи з регулювання економіки в ключових сферах, створюються необхідні інституції та фонди, залучаються іноземні та міжнародні кошти (за необхідності) для вирішення конкретних стратегічних завдань.

У процесі реалізації стратегії уряди вирішують низку завдань. Основними завданнями на макrorівні є забезпечення максимальної зайнятості населення, цінової стабільності, економічного зростання та рівноваги, забезпечення цінової стабільності, економічного зростання та рівноваги платіжного балансу;

На мікрорівні - забезпечення ефективного використання ресурсів, оскільки практично неможливо досягти цих та інших цілей одночасно, на кожному етапі стратегії визначаються пріоритетні цілі.

Пріоритетні цілі зазвичай поділяються на три категорії: економічні, соціальні та екологічні.

Стратегічні цілі зазвичай включають контроль над цінами і доходами, підтримку пріоритетних галузей і підприємств, антимонопольну політику, регіональну політику, регулювання валютного курсу та оподаткування.

Реалізація стратегії економічного розвитку передбачає формування відповідної законодавчої бази, яка реформує економіку та забезпечує здійснення заходів, необхідних для реалізації стратегічних цілей.

Реалізація стратегії економічного розвитку передбачає реформування економіки та впровадження необхідних стратегічних політик.

Передумовами ефективного функціонування механізму реалізації стратегії є зміцнення національної кредитно-фінансової системи, необхідність значних

бюджетних видатків та капітальних інвестицій з боку підприємств, приватних банків тощо, оскільки рішучі економічні перетворення потребують підприємства, приватні банки тощо.

Визначення та реалізація стратегії вимагає від уряду проведення певної економічної політики. Певна економічна політика має бути реалізована. Однак, діяльність уряду та глибина його втручання в економічні процеси в країні залежить від стратегічної моделі.

Стратегічні моделі бувають різними. Добре відомі дві протилежні моделі: Кейнсіанська передбачає активне втручання держави, в тому числі на мікрорівні. Вона передбачає активне державне втручання, в тому числі на мікрорівні.

Ліберальна або монетаристська модель (податкова, бюджетна та монетарна політика). Існують і інші проміжні моделі.

Стратегії повинні бути науково обґрунтованими, ретельно зваженими і перевіреніми на відповідність реальним можливостям країни. До її розробки залучаються найкращі економісти, науковці та практики з великим досвідом роботи в економічній сфері. У деяких країнах існують спеціальні дослідницькі інститути, які готують пропозиції для урядів щодо розробки державних стратегій.

Обраний варіант стратегії не завжди є найкращим з точки зору інтересів країни в цілому, але відповідає інтересам окремих впливових груп - політичних партій, транснаціональних корпорацій, приватних компаній, кланів тощо).

Період реалізації кожної стратегії є довгостроковим, але не вічним. Після досягнення стратегічних цілей стратегія закінчується і розробляється наступна стратегія. Нові стратегії розробляються відповідно до нової ситуації, що склалася в країні, та цілей, які ставить перед собою суспільство.

Економічні стратегії поділяються на середньострокові (до 10 років) та довгострокові (понад 10 років). Стратегії на довші періоди зазвичай не розраховуються.

Це пов'язано з тим, що у світі, який швидко змінюється, дуже важко - практично неможливо - передбачити внутрішню і міжнародну ситуацію на десятиліття вперед.

1.2. Умови формування стратегії розвитку та моделі виходу підприємства на міжнародний ринок

Національна економіка країни є частиною глобальної економіки, вносячи в неї свою частку, збагачуючи глобальну ринкову систему і водночас зазнаючи значного впливу з боку цієї системи та змінюючись відповідно до вимог глобальносвітової економіки.

Фактори, які впливають на розробку стратегії є зовнішнім, глобальним середовищем. До цих факторів відноситься – функціонування світового ринку, виробничі ресурси, інтернаціоналізаційні процеси, галузева структура, науково-технічний прогрес, міжнародна економічна інтеграція та глобалізація соціально-економічних процесів. Формування світового господарства передувало світовому ринку, що пройшов такі етапи:

- внутрішній ринок - початкова форма ринкових відносин у країні, коли практично всі товари продаються всередині країни;
- національний ринок - характеризується тим, що окремі сегменти цього ринку, а саме оптове торгування, вже були орієнтовані на іноземних споживачів;
- міжнародний ринок - локальний ринок, що складається з сегментів внутрішнього ринку, які вже були безпосередньо пов'язані із зовнішньою торгівлею;
- світовий ринок – це ринок, що охоплює всі країни світу, формування якого відбулося в наслідок активного розвитку промисловості.

Таким чином, світова економіка - це сукупність національних економік усього світу, пов'язаних між собою товарним обміном і мобільними факторами виробництва. Фактори виробництва можна розділити на дві групи відповідно до їх походження:

- базові фактори, що успадковані країною від природи, або в результаті тривалого історичного розвитку - географічне розташування, природні ресурси, рівень кваліфікації робочої сили;

- фактори розвитку – набуті країною в результаті її економічного розвитку - сучасні технології, капітал, кваліфіковані людські ресурси, науково-технічна база.

В залежності від наявності тих, чи інших факторів уряди формують економічні стратегії, які визначають і умови формування стратегії підприємств, які працюють, або прагнуть працювати на міжнародних ринках.

Найпоширенішою закономірністю, яка досить чітко простежується в сучасній світовій економіці, є те, що капітал, високі технології, висококваліфікована робоча сила та науковий потенціал зосереджені в економічно розвинених країнах, які становлять більшість країн-членів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), оскільки, фактори виробництва дуже нерівномірно розподілені між країнами та регіонами.

Розвиненим країнам це дозволяє ставати лідерами у спрямуванні світових економічних тенденцій, у власних інтересах і перебувати на вершині хвилі науково-технічного прогресу, що постійно прискорюється.

Стратегія розвинених країн полягає в оптимізації структури національної економіки, в якій провідну роль відіграють наукомісткі та капіталомісткі сфери з одночасним зменшенням питомої ваги матеріального та енергетичного виробництва. Володіння великими обсягами капіталу збільшує можливості компаніям і транснаціональним корпораціям, цих країн, у завоюванні світових ринків. Переваги у технологіях сприяють розширенню експортної торгівлі найскладнішою та найдорожчою продукцією та утримувати домінуючу позицію у створенні спільних підприємств при експорті інвестиційного капіталу. Такі умови дозволили розвинутим країнам та транснаціональним корпораціям значно впливати на економічні структури інших країн світу. І такий вплив несе, як позитивні, так і негативні зміни, особливо це стосується країн, що розвиваються та країн, які мають перехідну економіку.

За останнє десятиліття сформувалися дві основні тенденції глобального розподілу факторів виробництва: реорганізація національних економік на основі новітніх технологій з метою утримання і зміцнення лідерства за технологіями, а також захоплення новітніх фінансових-кредитних та продуктових ринків.

Іншою демонстрацією логіки глобального ринку прояв залежності від природничо-видобувних ресурсів та малоцінної, низькокваліфікованої робочої сили у слаборозвинених країнах світу. Так, природничі ресурси, мінеральні копалини та своєрідні фізико-географічні умови нерідко є вирішальними факторами для економічного розвитку та підтримки функціонування таких країн.

Але сировинна економіка здержує розвиток науково-технічного прогресу колишніх пострадянських країн, включаючи Україну. В країні по мірі накопичення капіталу та поступове створення промислової бази, відповідної інфраструктури та формування людського ресурсу з середньою або вищою кваліфікацією, країна може перейти до сталого економічного розвитку.

Крім виробничих факторів, на вибір стратегії економічного розвитку значною мірою впливає динаміка процесів у світовій економіці: цивілізаційна стадія економіки, розвиток інтернаціоналізації, рівень науково-технічного прогресу, інтеграційні та глобалізаційні процеси економічного розвитку.

Сучасна економічна наука поширює теорію про три стадії цивілізаційного розвитку, які відповідають трьом типам економічного розвитку (рис.1.1).

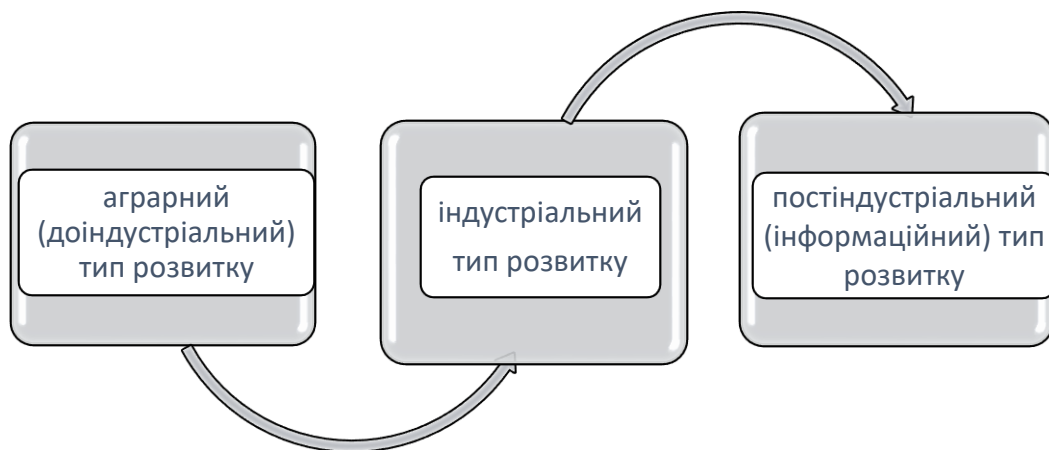


Рис.1.1. Стадії цивілізаційного розвитку

Сьогодні невелика частка країн залишається на аграрній стадії розвитку, до них належать найменш розвинені країни світу, як правило Африки та Азії, які є постачальниками аграрної продукції на світовий ринок і надто залежними від

кон'юнктури ринкових коливань, що визначає економічний добробут населення країни. Ці країни мають надзвичайно низький рівень існування постійно зіштовхуючись з проблемами вибору і реалізації економічної стратегії розвитку, і повністю залежними від іноземних інвестицій та фінансової допомоги міжнародних організацій.

Переходом до індустріальної стадії розвитку відбулося в наслідок народження та розвитку таких видів промисловості: легкої і харчової промисловості, сільськогосподарського машинобудування, металургії, електроенергетики, транспортного машинобудування з виготовлення локомотивів, вагонів і кораблів тощо, хімічної промисловості, верстатобудування, авіабудування, ядерної енергетики, електроніки, аерокосмічної промисловості, робототехніки, фармацевтики і лазерних технологій.

Постіндустріальна стадія економічного розвитку країн характеризується галузями промисловості інформаційної індустрії, до яких належать телекомунікації, комп'ютерні центри, програмне забезпечення та глобальними фінансовими, страховими та інвестиційними ринками. Сучасні економічно могутні країни визначаються ступенем застосування інформаційних технологій в економіці країни. В такому періоді економічної еволюції знаходяться тільки високорозвинені країни, що панують у глобальному інформаційному просторі та потоках капіталу.

Згідно з теорією Дж. Дайнінга, існує п'ять основних типів міжнародного виробництва, що визначаються панівними факторами:

- виробництво, засноване на спільному використанні ресурсної бази та капіталу, технологій і ринків;
- ринкове виробництво, що базується на спільному використанні капіталу, технологій та інформації і використовує сучасний управлінський та організаційний досвід;
- виробництва, що ґрунтуються на доцільній спеціалізації продукції, або процесів технологічних;

- виробництва, пов'язані з торгуванням та поділом товарів, а чинниками заощадливості виступають ресурсозберігаючих технологій, доступ до місцевих ринків, близькість до споживача та післяпродажний сервіс;
- змішане виробництво, що включає різні комбінації вищезначених виробництв.

Інтернаціоналізація капіталів проявляється у збільшенні міжнародних потоків капіталу, транскордонних потоків капіталу, посиленні контактів між великими банками різних країн, контролі над потоками капіталу з боку транснаціональних банків і формуванні великих ринкових і валютних торгових центрів. Транснаціональним банками контролюються величезні обсяги валютних коштів. До таких банків відносяться: банки Сполучених Штатів Америки, Великобританії, Німеччини, Франції, Японії. Окрім регулювання міжнародних потоків капіталу, вони залучають нові країни до міжнародного обміну капіталом, створюючи умови залежності від інтернаціоналізації та об'єктивних вимог світових ринків капіталу. І країни частково втрачають суверенітет у певних сферах економіки.

Інтернаціоналізація виробництв і капіталів створюють умови розвитку транснаціоналізації економіки. Масштабне переплетення виробництв і капіталів створює потужні корпорації, в яких капітал однієї країни володіє материнською компанією, а філії розкидані в інших країнах. На частку ТНК припадає близько 50% світового промислового виробництва і близько 70% вільної іноземної валюти та промислового фінансування. За деякими оцінками, ТНК контролюють 70-90% світового ринку послуг і технологій, а сукупний оборот 200 найбільших ТНК становить понад 30% світового ВВП.

Інтернаціоналізація світової економіки відбувається надзвичайними темпами розвитку міжнародної торгівлі. Структура міжнародної торгівлі змінюється під впливом науково-технічного прогресу. За останні два десятиліття минулого століття частка високотехнологічних товарів у міжнародній торгівлі подвоїлася з 11% до 22%, частка середньо- і високотехнологічних товарів зросла в 1,5 рази з

22% до 32%, тоді як частка низькотехнологічних товарів з 21% до 18% і сировинних товарів з 34% до 19% зменшилася.

Проявом інтернаціоналізації світової економіки також є міжнародна економічна інтеграція, яка розкриває найвищий рівень їх розвитку. Економічна інтеграція відбувається на макроекономічному та мікроекономічному рівнях. Мікрорівень проявляється у злитті підприємств, що призводить, зокрема, до утворення ТНК.

На макрорівні інтеграція відбувається на базі союзу національних економік, що призводить до формування регіональної інтеграції. Формами регіональної інтеграції є зони преференційної торгівлі, зони вільної торгівлі, митні союзи, спільні ринки та економічні і політичні союзи.

На панівному рівні інтеграції національні економіки утворюють єдиний простір, що характеризується єдиною структурою виробництв, спільними регуляторними структурами з боку державних і недержавних органів, вільним рухом виробничих ресурсів, а також політичним єднанням.

Найвідомішими регіональними союзами є ЄС (Європейський Союз), НАФТА (Північноамериканська угода про вільну торгівлю) та ЄАВТ (Європейська асоціація вільної торгівлі), МЕРКОСУР (Південноамериканський спільний ринок).

Процес сучасної міжнародної економічної інтеграції характеризується:

- загальною динамічністю процесу міжнародної економічної інтеграції, зумовленою як дією об'єктивних чинників, так і реакцією країн світу на розвиток окремих інтеграційних угруповань;
- нерівномірністю розвитку та реалізації форм міжнародної економічної інтеграції, що пов'язано з очевидними відмінностями в економічному розвитку країн і регіонів світу;
- розвиток, поруч із інтеграційними процесами, дезінтеграційними процесами, глибоко вкорінених в історичні, політичні, економічні та соціальні закономірності розвитку світу.

Подальша інтернаціоналізація призводить до формування інтеграції на глобальному рівні. Іншими словами, результатом цього процесу є глобальна

економічна інтеграція, що включає регіональні інтеграційні центри. Найбільш розвинутою формою інтернаціоналізації є глобалізація. У сучасній науці глобалізація розглядається як стадія розвитку процесу інтернаціоналізації різних аспектів суспільного життя - економічного, політичного та культурного. На даному етапі інтернаціоналізація поступово охоплює все світове суспільство і досягає планетарного масштабу. Глобалізація надає нового характеру взаємовідносинам між різними країнами.

Основними рисами глобалізації є:

- посилення взаємопов'язаності національної поведінки в соціально-економічному, політичному та культурному плані;
- регіональне поширення процесу інтернаціоналізації, який тепер охоплює весь світ;
- універсальність міжнародних процесів економіки;
- розширення масштабів виробництва, сконцентрованість і нагромадження капіталів;
- заглиблення науково-технічного прогресу, який супроводжує інформаційна революція;
- посилення міжнародного економічного процесу інтеграції та регіоналізація міжнародних взаємовідносин.

Глобалізація це процес об'єктивний і неминучий. Загалом його слід розглядати позитивно, адже він інтегрує національні економіки в єдиний організаційний простір, підвищуючи ефективність світової економіки. Глобалізація зближує не лише економічних систем, але й культури різних країн і сприяє взаєморозумінню. Однак цей процес супроводжується накопиченням серйозних проблем, з якими стикаються не тільки окремі країни, але й людство в цілому. Однією з найсерйозніших проблем, породжених глобалізацією, є поступова втрата країнами національного суверенітету над своїми економіками внаслідок дерегуляції відповідно до вимог транснаціональних корпорацій, багатонаціональних корпорацій та міжнародних фінансових інституцій.

Іншою проблемою є зростаюча нерівність між розвиненими і найменш розвиненими країнами, а також між найбагатшими і найбіднішими економічними суб'єктами у світі. Існує нагальна потреба у створенні глобальних механізмів перерозподілу вартості виробництва з метою вирівнювання доходів між країнами та населенням світу. Деякі дослідники занепокоєні тим, що розвиток інформаційних систем, зокрема, Інтернету, дозволяє окремим особам стати інструментом маніпуляцій зі сторони наднаціональних і недемократичних сил.

Відповідно, в залежності від наявності тих, чи інших факторів та умов розвитку власної економіки, уряди країн формують економічні стратегії, які є визначальними при формуванні стратегії виходу підприємства на зарубіжні ринки. У методах та підходах визначення моделі виходу підприємства на міжнародний ринок, розрізняють такі: суб'єктивний підхід, дискретний підхід, комплексний підхід.

Суб'єктивний підхід до вирішення проблеми виходу на ринок базується на особистій інтуїції, сприйнятті та навичках. Перевага такого підходу полягає в тому, що немає необхідності пояснювати та обґрунтовувати вартість рішення. Причини такого підходу – позитивне ставлення політиків до культури і традицій країни;

Дискретний підхід базується на вірі в два-три важливі показники або інші критерії оцінки розвитку ринку. Успіх цього методу залежить від правильного підбору даних. Дані повинні відповідати меті виходу підприємства на зовнішні ринки і зовнішні ринки, достовірно розкривати ситуацію і характер функціонування зовнішніх ринків, вивчати ситуацію і функціонування. характер зовнішніх ринків. свою діяльність протягом певного періоду часу.

При використанні дискретного підходу основними вимогами до формування інформаційної системи є надійні, достовірні, перевірені дані та ризики щодо розміру ринку, умов функціонування, конкурентних умов, потенціалу ринку, відкритості та стабільності ринкової системи.

Модифікацією дискретного підходу є дискретно-матричний підхід, який характеризується трьома критеріями: привабливість, власні конкурентні переваги та ступінь ризику.

Інтегрований підхід окреслює чисельну оцінку будь-якої ринкової системи в досліджуваній країні за допомогою системи даних, яка описує економіко-соціальні, політико-правові, науково-технічні та міжкультурні процеси, що відбуваються в досліджуваній країні. Це найбезпечніший і найменш ризикований вихід на ринок для бізнесу, який має найбільший сенс. Цей аргумент підвищує важливість управлінських рішень, але також вимагає значних витрат при проведенні маркетингових досліджень. Тому, коли фінансові ресурси обмежені, компанії часто використовують окремі методи.

Після обрання підприємством найкращого іноземного ринку країни, виникає завдання обрання моделі та стратегії виходу на цей ринок. Рішення про засіб виходу на міжнародний ринок, визначається низкою факторів, таких як: умови ринку; умови, пов'язані з продуктом; умови діяльності компанії. Вибір способу виходу на закордонні ринки також залежить від цілей компанії, масштабів її діяльності, характеру продукції та міри, якою вона має намір контролювати продажі. Поряд з цим враховуються потенційні обсяг продажу, витрат та інвестицій, які пов'язані з системою руху товарів, наявною підготовкою персоналу, формою руху капіталу, рівнем витрат, пов'язаних із виходом на заграничні ринки, ступенем інвестиційної цікавості, контролем ринку, ступенем ризикованості, імовірністю успішності ринку.

За іншою класифікацією, поділ ринків відбувається за внутрішніми та зовнішніми факторами. До внутрішніх факторів відносяться характеристики продукту, політику компанії, конкурентну позицію та ресурсний потенціал.

До зовнішніх факторів: загальнодержавна політика, фінансово-кредитні ринки та їх параметри, соціокультурне середовище, можливості ринку, перспективи економічного зростання, політико-правові умови.

При пасивній інтернаціоналізації економіки, підприємства отримують пропозиції від ділових партнерів щодо продажу товарів за кордоном, передачі ноу-хау та спільного виробництва в інших країнах. Бізнес-партнерами можуть стати вітчизняні компанії-експортери, іноземні компанії-імпортери, або зарубіжні

виробники. За такої інтернаціоналізації, компанія повинна наслідувати стратегію, запропоновану ініціативною стороною.

Активна інтернаціоналізація компанії передбачає рішення про вихід на закордонні ринки виходячи із власних інтересів і ініціативи. Рішення про вихід на зовнішній ринок, зазвичай, є комплексним і встановлює:

1) визначення частки загального обсягу діяльності підприємства на зовнішніх ринках;

2) в яких країнах вони будуть працювати;

3) в яких країнах вони хочуть працювати;

Основними методами виходу на зарубіжні ринки визначають такі основні стратегії: експорт; спільне підприємство у формах – спільного підприємства, ліцензування, франчайзингу, контрактного виробництва та керування, аутсорсингу; прямих інвестиціях (перенос капіталу).

Експортна стратегія передбачає виробництво всередині країни, а спільні підприємства та прямі інвестиції потребують виробництво за межею кордону. Певні форми об'єднаних підприємств здійснюють на основі контрактів без додаткових інвестицій, а спільне володіння і прямі інвестиції окреслюються інвестиціями.

Використання експортної стратегії – це вироблення товарів на внутрішньому ринку і пропозиції їх на експорт у пристосованому, або оригінальному вигляді.

Прерогатива такого підходу потребує мінімуму зміни асортименту продукції та побудови підприємства, мінімуму інвестицій та поточних грошових зобов'язання, зменшує ризик виходу на ринок.

Експорт можна поділити на прямий та непрямий:

Непрямий експорт - це продаж товарів на зовнішніх ринках за допомогою різноманітних торговельних посередників, але діяльність посередників-експортерів має як вигоди, так і вади:

- відсутність у виробника інформації та контролю ринку;
- залежність посередників-експортерів;

- низька мотивація посередників у просуванні продукції на потенційні сегменти ринку;

Прямий експорт – це незалежні продажі товарів на закордонних ринках через власні відділи - експорту, продажі, філіали, логістичні підприємства, представників. Така форма стратегії передбачає постійних зарубіжних компаньйонів та іноземних закупівельників.

Малий та середній бізнес часто звертається до такої форми виходу на експорт, як експортна кооперація. Вона передбачає вільне утворення щодо співпраці двох або більше підприємств, які юридично та економічно незалежні і між ними укладається угода. Експортна кооперація володіє набором функціональних, інституційних та інструментальних засобів, які передбачають – інформаційний та практичний обмін, колегіальну діяльність у вирішенні та узгоджені задач та інших планових та організаційних заходів.

Спільне підприємство - це союз партнерів якнайменше двох країн з метою колективної організації комерційного підприємства через ліцензування, контрактне виробництво, управління за контрактом, спільне володіння. Діяльність спільних підприємств, на противагу експортній діяльності, окреслює партнерські

Ліцензування - це форма спільного підприємства, яка ґрунтується на тому, що ліцензіар (продавець) передає ліцензіату (покупцеві) право на використання виробничого процесу, патенту або торговельної марки в обмін на комісійні або ліцензійні збори. Такою особливою формою ліцензування є франчайзинг – договірна система керування і продажу продукції компанії через систему мережі агентів.

Аутсорсинг, або контрактне виробництво передбачає спільне підприємство і виробник внутрішнього ринку складає договір на виробництво власної продукції для іноземного виробника. Використовується у разі браку власних виробничих потужностей і існує перешкода експорту до іншої країни, або виробництво обійдеться менше дороговартісним ніж в країні. Використання аутсорсингу надає можливість фірмам, підприємствам з меншими ризиками розширити свої ринки за

кордоном, а також започаткувати партнерство з локальними виробниками та бізнесом.

Контрактне управління - широко застосовується країнами, що розвиваються, які володіють відповідним капіталом та кваліфікаційним персоналом. В такому випадку, підприємства та компанії використовують управлінський досвід. Для підприємств, що надають консалтингові послуги, договір допомагає ухилитися від ризику втрати капіталу, якщо віддача від інвестицій невелика, а капітальні витрати значні.

Спільне володіння - це форма спільного підприємства, за якої іноземні та місцеві інвестори об'єднують зусилля для створення місцевого комерційного підприємства, що перебуває у спільному володінні та управлінні.

Прямі інвестиції, або перенесення капіталу передбачає інвестиції у власні зарубіжні підприємства компанії, виробничих філій, що забезпечують максимальне залучення компанії до зовнішньоекономічної діяльності. Така стратегія найбільш дорогавартісна, але вона має плюси: повний контроль над інвестиційними ресурсами, надійніші відносини з державними органами, клієнтами, постачальниками та дистриб'юторами в країні інвестицій, економія витрат за рахунок дешевизни робочій силі, матеріалів, транспорту, сприятливіший імідж країни-партнера, завдяки створенню нових підприємств та нових робочих місць. всередині країни.

Всі стратегії необхідно порівнювати за такими критеріями:

- близькість споживачів і швидка реакція зміну потреб і тенденцій попиту і пропозиції;
- здатність швидкого реагування і адаптації до чинників ділового середовища;
- організації й розгортання роботи в умовах визначеного обсягу матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- передбачуваний ризик збитку у прибутках, доходах, або майні і коштах внаслідок зміни умов соціально-економічного середовища;

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КИЇВСЬКИЙ КАРТОННО-ПАПЕРОВИЙ КОМБІНАТ»

2.1. Аналіз діяльності та поточного господарсько-фінансового стану ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

Київський картонно-паперовий комбінат – одне з провідних підприємств країни з виробництва упаковки, частка якого у 2023 році становила 30% в сегменті гофрокартону та профнастилу на ринку. На сучасному етапі організаційна структура та основні реєстраційні характеристики компанії представлено у таблиці 2.1 [40].

Будівництво Київського заводу гофрокартону та паперу, який був частиною масштабної програми з утилізації вторинних ресурсів, розпочалося у 1977 році в місті Обухові, що знаходиться в 40 км від Києва. Монтаж технологічного обладнання компанії «Ешер-Віс» (Цюріх, Швейцарія), яка здійснювала нагляд за встановленням основного та допоміжного обладнання, було завершено у 1982 року. І першу пускову установку потужністю 100 000 тон некрейдованого картону в рік було введено в експлуатацію і розпочато будівництво паперової фабрики із запланованим виробництвом ~ 200 000 – 220 000 тон гофрокартону на рік та випуском санітарно-гігієнічного паперу. У 1983 році розпочаті перші експортні поставки некрейдованого гофрованого картону і вже 1987 році випущено перший туалетний папір та відкрито цех з його переробки. За період з 1983 – 1987 роки виробництво гофрокартону досягло 1 000 000 тон і вже в 1989 році запрацював цех товарів широкого споживання. На 1990 рік повністю погашено кредит виділений на будівництво заводу, який вийшов на проектну потужність.

Соціально-економічна криза 90-х років вітчизняної промисловості зачепила і завод, що призвело до різкого падіння виробництва і розриву господарських зв'язків. Відповідно до перебудови загальної системи економічних взаємовідносин

Таблиця 2.1

Основні реєстраційні характеристики КПК (станом на 06.05.2024)

код ЄДРПОУ	05509659
Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВСЬКИЙ КАРТОННО-ПАПЕРОВИЙ КОМБІНАТ" (ПРАТ "КИЇВСЬКИЙ КПК" ПРАТ "ККПК")
Назва англійською мовою	PJSC "KYIV CARDBOARD AND PAPER MILL"
Організаційна форма Адреса юридичної особи	Акціонерне товариство 08700, КИЇВСЬКА область, місто ОБУХІВ(ПН), вулиця КИЇВСЬКА, будинок 130
Дата реєстрації	30.06.1994 (29 років 10 місяців) Номер запису: 13421200000000080
Керівник організації	Головченко Юрій Ігорович
Засновники	АКЦІОНЕРИ Розмір внеску: 100%
Розмір статутного капіталу	10 000 000.00 грн
Кінцеві бенефіціари	Ціннер Хайнц, АВСТРІЯ, 2345, М. БРУНН-АМ-ГЕБІРГЕ, ВУЛ. АНТОН ЗАЙДЛ-ГАССЕ, БУД. 42 PULP MILL HOLDING GMBH (ПАЛП МІЛЛ ХОЛДІНГ ГМБХ)
Види діяльності	17.12 Виробництво паперу та картону 17.21 Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари 17.22 Виробництво паперових виробів господарсько-побутового та санітарно-гігієнічного призначення 35.12 Передача електроенергії 35.23 Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
Контакти	+38 (045) 726-75-40 +38, (045) 726-73-00 info@papier.kiev.ua

Джерело: [40]

та створення нових організаційно-правових форм функціонування бізнесу ринкової системи у 1994 році Державний Київський гофрокартонний комбінат було

перетворено на відкрите акціонерне товариство «Київський гофрокартонний комбінат».

Період з 1992 –1999 роки в історії комбінату був найскладнішим періодом в який було проведено грандіозну роботу з освоєння нових видів продукції та встановленню нового обладнання. В результаті у 1995 році розпочалося виробництва спеціального гофрокартону низької щільності: гофрований плоский шар (тарний картон 180-200 г/м²) та гофрований папір (флютинг 112-140 г/м²), а в 1998 році вперше в Україні та країнах СНД розпочато виробництво гігієнічного та санітарно-гігієнічного паперу: паперу для тиснення, зі 100% целюлози щільністю 15-40 г/м². В 1999 році відкрито виробництво високоякісних целюлозних 2-/3-шарового паперу для багатошарових серветок, носових хустинок та рушників з двоколірним друком у цехах побутових товарів.

Надалі було розпочато спорудження заводу з виготовлення гофрованого картону і в 2002 році її було уведено в експлуатацію потужністю 3 000 000 м² на рік. В цей період запрацювала нова високопродуктивна лінія з виготовлення ротаційного висікання гофрокартону.

За період 2009 – 2014 комбінат отримує сертифікат якості ISO 9001:2000, який відповідає міжнародному стандарту в системі менеджменту, розпочинається проект модернізації паперових виробів, що призвело до розширення виробництва популярних видів продукції: туалетного паперу та рушників у рукав європейської якості. Модернізація відбулася за допомогою оновлення обладнання і встановлення найсучасніших зразків техніки світових компаній: пакувальної лінії Futura Urano (Італія), конвеєрної лінії TMC (Італія), пакувальних роботів Fanuc (Японія), обладнанням фірм BOBST (Швейцарія), Martin (Франція), Ducker і Signode (Німеччина), RF-3 фірми Metso (Фінляндія), каширувальну лінію Master Fold 230, встановлено новий лазерний різальний верстат Lasercomb для виготовлення форм, встановлені зарядні пристрої для електричних навантажувачів. Також завод розпочав будівництво нового логістичного центру та підписав контракти на придбання нової пакувальної лінії [40].

За остання десятиліття на Київському картонно-паперовому комбінаті:

- введено в експлуатацію транспортно-пакувальну лінію Minda;
- змонтовано та введено в експлуатацію обладнання дробильно-підготовчого цеху для підготовки, подрібнення та очищення макулатури фірми GL&V;
- встановлено новий прес Mitsubishi Heavy Industries та новий зрошувач James Ross від IBS для кондиціонування машинного одягу на БДМ-1 та БДМ-2 у співпраці з компанією A.Celli (Італія);
- запуснено нову лінію з виробництва 10- та 30-місних яєчних коробок лиття під тиском;
- введено в експлуатацію друкарські секції Bobst Flexo Vision 160 на флексографічній лінії Vision Cut 160 для запуску бренду SoffiPRO для розширення ринку і охоплення нового сегменту споживачів HoReCa (Hotel, Restaurant, Cafe).

Для утримання та посилення конкурентних позицій на міжнародних ринках, підприємство пройшло сертифікаційний аудит за стандартом «Халяль» і завершило перехід на нові версії міжнародних стандартів ISO 9001 – системи менеджменту якості та ISO 14001 – системи екологічного менеджменту, міжнародні стандарти ISO 45001 та ISO 50001, які регламентують діяльність виробництв з точки зору охорони праці та енергозбереження, ISO 45001:00 8 «Системи енергетичного менеджменту». Комбінат пройшов аудит ланцюга постачання і отримав міжнародний сертифікат FSSC 22000 v.5.1 та FSC, який свідчить про екологічну відповідальність підприємства і дотримання принципів відповідального лісокористування.

Паперовий комбінат отримало нагороду за найкраще впровадження системи управління ризиками у 2020 році та почесне звання «Сумлінний платник податків» за 2020 рік. Незважаючи на повномасштабне вторгнення і початок військових дій, Київський КПК самостійно ввів в експлуатацію нову лінію Mitsubishi та значно розширив свої потужності у виробництві складної висікальної упаковки [22].

Динаміка доходності та витрат підприємства на теперішній час представлена в таблиці 2.2 [40].

Таблиця 2.2

Баланс ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» на 2023 рік

Назва рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Актив		
I. Необоротні активи / Нематеріальні активи	9 602.00	6 354.00
первісна вартість	60 981.00	61 188.00
накопичена амортизація	51 379.00	54 834.00
Незавершені капітальні інвестиції	102 794.00	90 298.00
Основні засоби	2 961 016.00	2 812 323.00
первісна вартість	5 238 400.00	5 347 793.00
Знос	2 277 384.00	2 535 470.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	205 564.00	192 255.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	12 059.00	16 363.00
Інші необоротні активи	4 242.00	3 988.00
Усього за розділом I	3 295 277.00	3 121 581.00
II. Оборотні активи	1 316 849.00	1 082 098.00
Виробничі запаси	755 691.00	644 068.00
Незавершене виробництво	311 919.00	281 092.00
Готова продукція	248 773.00	156 489.00
Товари	466.00	448.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	607 635.00	730 293.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	156 285.00	209 675.00
з бюджетом	126.00	28.00
із внутрішніх розрахунків	152 706.00	154 904.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	88 442.00	40 720.00
Гроші та їх еквіваленти	116 206.00	774 304.00
Готівка	736.00	729.00
Рахунки в банках	115 470.00	773 575.00
Інші оборотні активи	56 325.00	47 139.00
Усього за розділом II	2 494 574.00	3 039 161.00
Баланс	5 789 851.00	6 160 742.00

Назва рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Пасив		
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	10 000.00	10 000.00
Капітал у дооцінках	40 745.00	40 745.00
Додатковий капітал	115 945.00	115 945.00
Резервний капітал	2 500.00	2 500.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	3 142 288.00	3 934 075.00
Усього за розділом I	3 311 478.00	4 103 265.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	155 165.00	184 337.00
Довгострокові кредити банків	141 111.00	92 079.00
Інші довгострокові зобов'язання	59 470.00	65 551.00
Довгострокові забезпечення	52 129.00	19 268.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	52 129.00	19 268.00
Усього за розділом II	407 875.00	361 235.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	770 490.00	367 209.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	57 522.00	62 494.00
товари, роботи, послуги	393 898.00	388 125.00
розрахунками з бюджетом	74 745.00	91 206.00
у тому числі з податку на прибуток	1 233.00	23 990.00
розрахунками зі страхування	4 255.00	11 789.00
розрахунками з оплати праці	29 684.00	34 263.00
за одержаними авансами	51 077.00	56 012.00
за розрахунками з учасниками	27 224.00	27 224.00
із внутрішніх розрахунків	555 214.00	557 111.00
Поточні забезпечення	83 365.00	82 860.00
Інші поточні зобов'язання	23 024.00	17 949.00
Усього за розділом III	2 070 498.00	1 696 242.00
Баланс	5 789 851.00	6 160 742.00

Джерело: [40]

На підставі наведеної таблиці 2.2 можемо зробити висновки проте, що відбулося незначне зростання загальної вартості майна підприємства за 2023 рік на

370 891 тис. грн, що становить 6,2% у порівнянні до 2022 роком. Оборотні активи за період 2022-2023 роки знизилися на – 234 751 тис. грн, що становить 19,5% до 2022 року. Основні засоби зменшилися на суму – 148 693 тис. грн, що складає 5,15% до попереднього року, а також зменшилися виробничі запаси на суму 111 623 тис. грн. – майже на 16%. Спостерігається досить незначне зростання дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги – на 122 658 тис. грн., що становило 18,3 % в порівнянні з 2022 роком. Дебіторська заборгованість демонструє, що надходження грошових коштів будуть здійснені у майбутні періоди у разі платоспроможні споживачів готової продукції. Щодо власного капіталу, то у 2022 – 2023 роках не відбулося ніяких змін, щодо довгострокових зобов'язань і забезпечення відстрочені податкові зобов'язання, то вони знизилися на суму 46 666 тис. грн., що становить 12,2 %, поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями підприємства зросла на 4 942 тис. грн, що становить 8%. Загалом, поточні зобов'язання і забезпечення короткострокових кредитів банків зменшилася на , що становить 374 256 тис. грн майже 20% є позитивною тенденцією.

Наступним етапом дослідження є визначення фінансової стійкості підприємства за допомогою коефіцієнту фінансової стійкості – показник здатності підприємства лишатися платоспроможним в довгостроковий період. Значення коефіцієнта вказує на частку активів компанії, яка може бути профінансована за рахунок перманентного та довгострокового капіталу [23].

Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується як відношення власного капіталу та довгострокових зобов'язань до загальної суми зобов'язань:

$$\text{Коефіцієнт фінансової стійкості} = \frac{(\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання})}{\text{Сума пасивів}} \quad (2.1)$$

1) Коефіцієнт фінансової стійкості (2023 рік) = (4 103 265.00 + 361 235.00) / 6 160 742.00 = 0,72

2) Коефіцієнт фінансової стійкості (2022 рік) = $(3\,311\,478.00 + 407\,875.00) / 5\,789\,851.00 = 0,64$

Нормативним показником є значення в рамках від 0,7 до 0,9, якщо показник нижче за нормативний це свідчить про недостатню фінансову стійкість в довгостроковий період [23]. Так, показник коефіцієнту 0,64 за 2022 рік свідчить про слабке фінансове становище «Київського картонно-паперового комбінату», але вже в 2023 році цей показник увійшов у межі нормативного показника – 0,72 і є свідчення встановлення фінансової стійкості підприємства, здатного провадити прогнозовану роботу в довгостроковій перспективі, 72% активів комбінату фінансують за рахунок постійного капіталу і довгострокових зобов'язань, що вказує на найменший ризик банкрутства.

Метою аналізу фінансової стійкості підприємства є визначення можливостей забезпечення розвитку підприємства переважно за рахунок власних коштів при мінімізації підприємницьких ризиків і збереженні платоспроможності та кредитоспроможності. Аналіз фінансової стійкості підприємства «Київський картонно-паперовий комбінат» (таблиця 2.3), свідчить про раціональне використання фінансових ресурсів та наявність власних коштів, стабільну прибутковість і безперервний процес виробництва та реалізації продукції.

Таблиця 2.3

Фінансові результати ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

Назва рядка	За 2023 рік, тис. грн	За 2022 рік, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7 467 455.00	7 195 663.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5 295 549.00	5 579 387.00
Валовий: прибуток	2 171 906.00	1 616 276.00
Інші операційні доходи	161 575.00	99 368.00
Адміністративні витрати	570 799.00	401 728.00
Витрати на збут	601 694.00	548 326.00
Інші операційні витрати	91 552.00	411 169.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1 069 436.00	354 421.00

Назва рядка	За 2023 рік, тис. грн	За 2022 рік, тис. грн
Дохід від участі в капіталі	20 040.00	34 853.00
Інші фінансові доходи	29 567.00	3 930.00
Інші доходи	4 841.00	6 509.00
Фінансові витрати	107 726.00	289 205.00
Втрати від участі в капіталі	33 349.00	897.00
Інші витрати	14 458.00	15 790.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	968 351.00	93 821.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-176 564.00	-18 161.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	791 787.00	75 660.00

Джерело: [40]

Так, у січні-квітні 2023 року товарна продукція Київського гофрокартонного комбінату збільшилася на 21,7% у річному обчисленні до 2 457,5 млн грн. Завод дещо сповільнив темпи зростання цього показника порівняно з аналогічним періодом 2022 року, понад 27% у січні-березні 2023 року.

У натуральному вираженні виробництво гофрокартону збільшилося на 47,8% до 70,06 млн кв. м., а гофрованого паперу зросло на 26,3% до 55 373 000 тон, що було зумовлено збільшенням виробництва. З іншого боку, виробництво санітарно-гігієнічного паперу впало на 27% до 14,29 млн тон у січні-квітні 2023 року, зберігши негативну тенденцію, хоча і повільнішими темпами, а виробництво рулонів туалетного паперу скоротилося на 29,6% до 78 млн одиниць [26].

Загалом, фінансовий стан підприємства можна оцінити як, стабільний, адже його стабільність і стійкість безпосередньо залежать від результатів його виробничої, комерційної та фінансової діяльності. Успішне виконання виробничих і фінансових планів позитивно впливає на фінансовий стан підприємства, і навпаки, невиконання планів виробництва і реалізації продукції призводить до зростання собівартості продукції і зниження доходів і прибутку, що, в свою чергу, погіршує фінансовий стан і платоспроможність підприємства. Таким чином, стійкий фінансовий стан підприємства ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» є результатом грамотного та вмілого управління всіма факторами, які безпосередньо впливають на результати господарської діяльності підприємства. У свою чергу,

стабільний фінансовий стан позитивно впливає на виконання виробничих планів і забезпечення виробничих потреб необхідними ресурсами.

2.2. Оцінка корпоративної стратегії та становища на ринку ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

Для забезпечення ефективного господарювання та конкурентоспроможності підприємства необхідне забезпечення процесу прогнозування, планування, організації, мотивації й контролю, що передбачає певний набір дій та рішень, направлених на розроблення реальних стратегій, необхідних для досягнення перспективних цілей підприємства.

Саме, корпоративна стратегія підприємства встановлює довгострокові цілі діяльності підприємства та напрями їх здобування. У відповідності до корпоративної стратегії і її рамках і визначається та розробляється стратегія зовнішньоекономічного розвитку підприємства (рис.2.1).

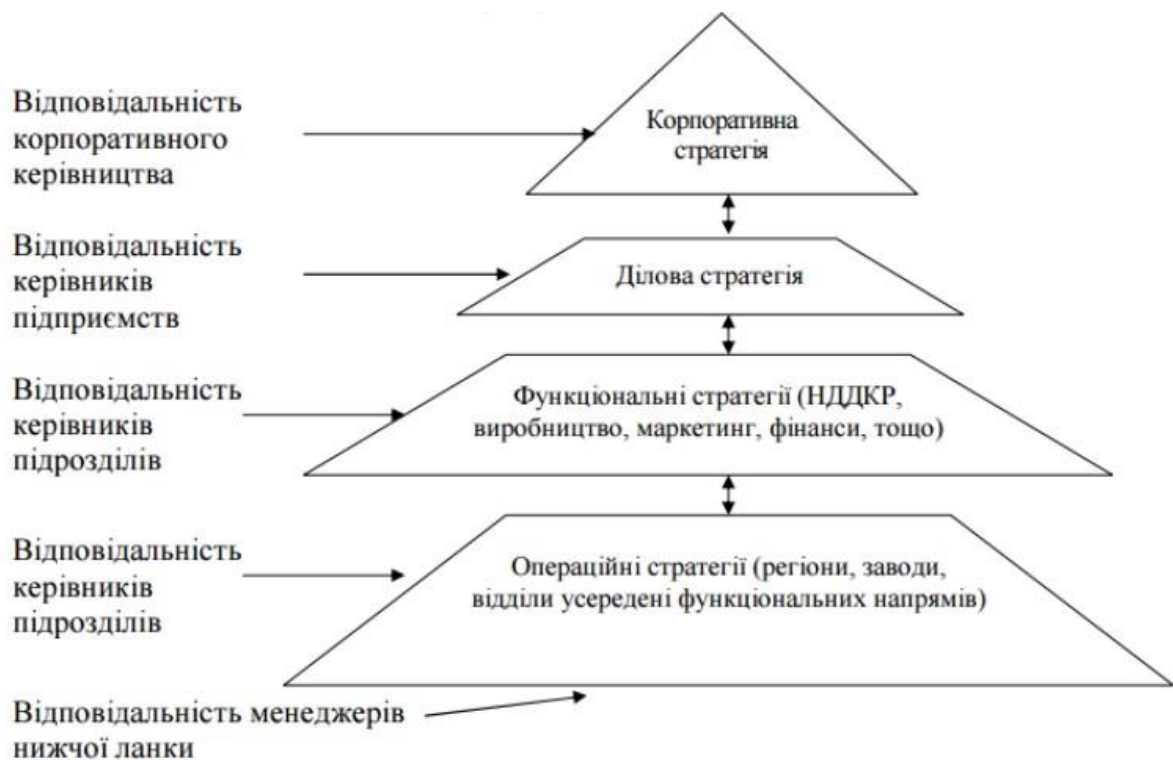


Рис. 2.1. Ієрархія підпорядкування стратегій підприємства до корпоративної стратегії

Всі рішення щодо визначення корпоративної стратегії розвитку Київського картонно-паперового комбінату приймаються на рівні Наглядової ради, яка виконує і функцію контролю. Функції щодо управління операційною діяльністю підприємства здійснюється Колегіальним виконавчим органом та керівниками акціонерного товариства. Системою управління ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» є дворівнева структура органів з чітким розподілом функцій менеджменту, схема якої представлена на рис.2.2 [40].

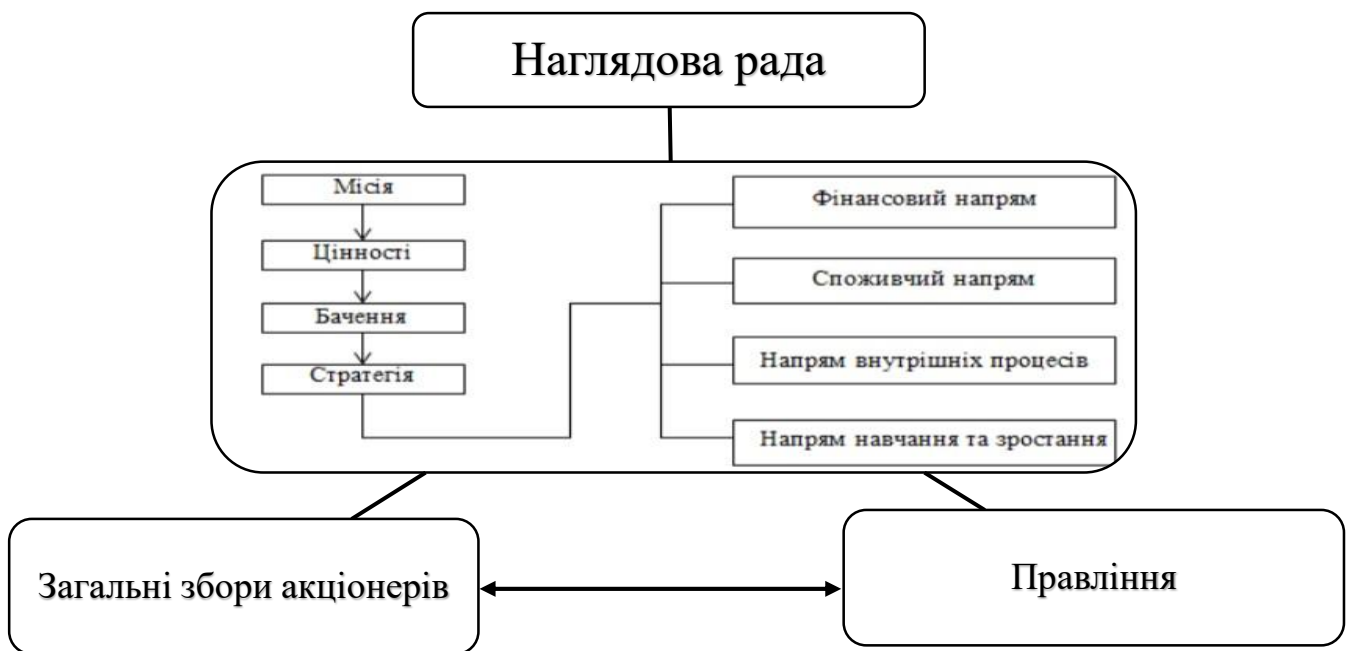


Рис.2.2. Структура управління ПРАТ «Київський КПК»

Акціонером ПРАТ «Київський КПК», що володіє 100% акцій підприємства є австрійська компанія Pulp Mill Holding GmbH, учасниками якої є:

- компанія TRCA Papierindustrie Holding GmbH яка володіє часткою розміром 97% в статутному капіталі Pulp Mill Holding GmbH і належить громадянину Австрії – пану Доктор Хайнц Ціннер;
- громадянка Естонії пані Лідія Круус, яка володіє часткою розміром 3% в статутному капіталі Pulp Mill Holding GmbH.

Київський картонно-паперовий комбінат, відноситься до диверсифікованого/мультибізнесового підприємства, оскільки ПРАТ «Київський

картонно-паперовий комбінат». Склад господарського портфелю (рис.2.3) [40], утворюють групи компаній, до яких відносяться:

СЗГ1 - ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» - є генеральним підприємством групи компаній;

СЗГ2 - ТОВ «ВТОРРЕСУРСИ СХІД», ТОВ «ВТОРРЕСУРСИ ЗАХІД», ТОВ ОБЛАСНЕ ВИРОБНИЧО-ЗАГОТІВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ХЕРСОНВТОРРЕСУРСИ», ТОВ «ДНІПРОВТОРМА», ТОВ «ВТОРРЕСУРСИ КИЇВСЬКОГО КАРТОННО-ПАПЕРОВОГО КОМБІНАТУ» - це група заготівельних підприємств, що займаються збором макулатури та вторинної сировини:

СЗГ3 - ТОВ «ВЕРХНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ЗАВОД ПОТУЖНОГО РАДІОБУДУВАННЯ» - підприємство з виробництва гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари;

СЗГ4 - ТОВ «АВТОСПЕЦТРАНС-КИЇВСЬКОГО КАРТОННО-ПАПЕРОВОГО КОМБІНАТУ» - підприємство, що займається транспортно-логістичних послуг;

СЗГ5 - ТОВ «Палп Мілл Прінт» з виготовлення картонного, гнучкого пакування та друк періодичних видань;

СЗГ6 - БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД «КАРТОННИК» - надання соціальної допомоги;

СЗГ7 - «ВІСТІ КОМБІНАТУ» друкована медіа-газета.

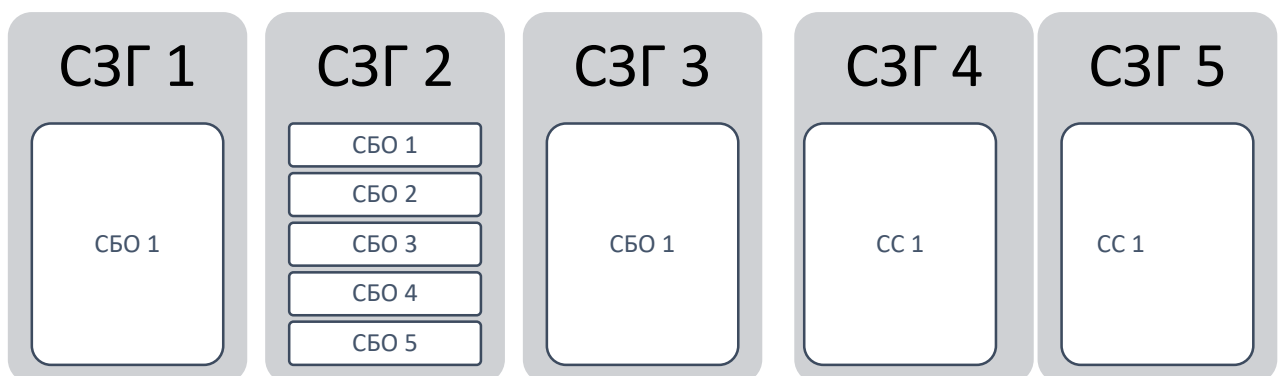


Рис.2.3. Склад господарського портфелю підприємства

Завданням корпоративної стратегії визначити ефективність СБО – стратегічних бізнес одиницях, що формує попит на продукцію комбінату. Відповідно перелік завдань для бізнес-одиниць в рамках корпоративної стратегії включають:

- завдання розширення частки ринку;
- інноваційні завдання;
- завдання по залученню ресурсів;
- соціальні завдання;
- фінансові завдання.

Кожна СБО є реальною адміністративно-господарською одиницею і діє незалежно та є відповідальною за прибуток у власному полі діяльності. Київський КПК у своєму складі має діловий господарський «портфель» і підприємства, що становлять структуру підприємства, відрізняються потенціалом розвитку і поточними фінансовими показниками. Для досягнення корпоративних цілей керівництво комбінату забезпечує перерозподіл грошових ресурсів між СБО, а координація зусиль у різновидах діяльності - закупівлі, впровадженні нових технологій, виробництві, маркетингу, керуванні ресурсом праці, дозволяє скоротити витрати й підвищити кваліфікацію персоналу. Синергетичний ефект, окрім зменшення витрат, спричинив прискорення введення інновацій, оптимізацію завантаження виробничого обладнання та зростання об'ємів продажу.

Отже, до основних складових корпоративної стратегії ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» відносяться:

- Місія підприємства. Забезпечення споживачів високоякісною картонно-паперовою продукцією. Збереження навколишнього середовища завдяки використанню вторинної сировини, ресурсозберігаючих технологій і випуску екологічно чистих продуктів.
- Стратегія розвитку. Полягає у збереженні провідних позицій за рахунок максимізації задоволення потреб та очікувань споживачів. Удосконалення повного виробничого циклу та управління поточними процесами, рахуючись із впливом визначальних екологічних аспектів. Оскільки, український ринок упаковки зараз

переживає спад і на це є дві основні причини: на окупованому півдні та сході України залишилося багато виробників продуктів харчування - споживачів упаковки. Крім того, подорожчала сировина для картону - її виробництво дуже енергоємне, оскільки використовується природний газ і за останні два роки вартість гофрокартону зросла на 80% [22].

Стратегія розвитку - це заключний етап розробки корпоративної стратегії, що завершується розробкою інтегрованого плану стратегії стабілізації росту застосовується комбінатом, як уже домінуючого на ринку, тобто в умовах стабільних обсягів продажів і отримання прибутків, для підтримки наявного становища у довгостроковій перспективі. Адже, після початку тотальної війни Київський картонно-паперовий комбінат зміцнив свої позиції, оскільки був розбомблений головний конкурент - Рубіжанський картонно-паперовий комбінат у Луганській області. Крім того, виробництво іншого конкурента, Duparack, не працює на повну потужність, адже виробництво компанії знаходиться в окупованому Херсоні. За даними Pro-Consulting, також не працює «Юг Картон Україна» в Миколаєві, внаслідок вищезазначених причин [48, 49]. Дана стратегія послуговуються підприємства, що перебувають на ринках із стабільним технологіями і продукцією, що займає позиції ЖЦТ(життєвого циклу товарів) на стадії зрілості.

- Цінності: «Ми відповідальні перед своїми клієнтами, партнерами і співробітниками. Наша наполеглива праця – запорука добробуту нашого підприємства, акціонерів, нас самих та наших близьких». Так, комбінат займається активною благодійною діяльністю, перераховуючи майже 500 000 гривень для підтримки лікарських та освітянських установ, громадським та волонтерським організаціям, кожного місяця. Постійно виробляє та забезпечує внутрішньо переміщених громадян мобільними картонними ліжками та меблями, а також постачає їх у лікарні та метрополітени. Нещодавні ініціювали закупку зимових наборів одягу та харчування для дітей у зонах активних бойових дій.

Окрім того, комбінат підтримує виплати заробітної плати мобілізованим робітникам, що становить 10% від усієї чисельності колективу.

Оцінка корпоративної стратегії та становища на ринку Київського картонно-паперового комбінату, підтверджує стійкі лідируючі позиції підприємства, що спирається на стратегію стабілізації, з урахуванням кризового соціально-економічного стану економіки і є зразком продуктивного та конкурентного функціонування підприємства на вітчизняному целюлозно-паперовому ринку.

2.3. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

У 2023 році Європейський союз залишався головним торговельним партнером України, а його торгівля товарами та послугами з Україною становила 41,1% від загального обсягу. За цей період загальний обсяг торгівлі товарами та послугами між Україною та ЄС склав 49 317,1 млн дол., так у 2023 році загальний експорт України до 28 країн ЄС склав 23,032 млрд доларів США. Це на 14,3% більше, ніж у попередньому році, імпорт з країн ЄС склав 26 285,1 млн доларів США, що на 12,7% більше, ніж за аналогічний період попереднього року. Сальдо двосторонньої торгівлі залишилося від'ємним на рівні 3 253,1 млн доларів США. Українські компанії отримують стабільний, передбачуваний та преференційний доступ до найбільшого у світі ринку з понад 500 мільйонами споживачів. Водночас компанії з ЄС мають легший доступ до українського ринку та можуть налагодити нові відносини з українськими постачальниками та партнерами ЄС є найбільшим торговельним партнером України [26].

ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» є одним із найбільших підприємств Європи з випуску картонно-паперової продукції і став частиною австрійської компанії Pulp Mill Holding (рис 2.4) [22].

У 2023 році, частка продукції комбінату становила близько 30% до загальному обсягу целюлозно-паперової продукції в Україні, основою для якої є переробка макулатури. Потужність із переробки вторинної сировини складає майже 1500 т на добу. На комбінаті працюють приблизно 2000 штатних працівників

і майже 1000 працівників підрядних організацій. До основних видів експортної продукції Київського картонно-паперового комбінату відносяться:

- пакувальний крейдований і некрейдований картон, тарний картон, включаючи папір для гофрування, загальною потужністю 240 тис. тон картону на рік;
- папір-основа для товарів санітарно-гігієнічного призначення масового споживання, а також готових паперових виробів: рулончиків туалетного паперу, серветок, рушників, загальною потужністю 70 тис. тон паперу-основи на рік;
- гофрована тара - SRP (Shelf Ready Packaging) або дослівно «упаковка, готова для полиць» - рішення для оптимізації мерчандайзингу. - гофрований картону та упаковка, що виготовляється на устаткуванні провідних фірм Європи, загальною потужністю 355млн. м² гофрованого картону на рік;
- лита упаковка – горбуватої тари для яєць, фруктів, овочів тощо;
- картонна, гнучка, флексо-упаковка;



Рис. 2.4. Основні види на напрямки діяльності Київський КПК

Щодо поточного стану товарного ринку галузі, то ринок гофрованої продукції скоротився на 35-40% через падіння попиту під час війни. Адже, крім загального падіння рівня економіки, на попит впливає і кількість населення, яке є основним споживачем. Ринок також скорочується, оскільки багато людей від'їжджають з України, а ще більше залишилося на окупованих територіях.

Залежно від сегменту, обсяг ринку зменшився від 18% до 35%. Окрім того, відбувся перерозподіл попиту в цих товарних сегментах. Споживачі стали більш ощадливими, тому менше витрачають на неосновні категорії - серветки та рушники, і концентруються на основній категорії - туалетному папері [18].

Але, незважаючи на зниження виробництва гігієнічного паперу, продукція з макулатури зберегла лідерство в Україні: за чотири місяці провідні компанії галузі виробили 180,9 млн рулонів (-9%). За даними ключових гравців галузі (табл. 2.4) [43], які об'єднала галузева асоціація, у січні-квітні 2023 року в Україні було вироблено 172,76 млн тон паперу та гофрованого картону (зростання майже на 14%) та 155,3 млн кв. м гофрованої тари (зростання на 26,3%).

Таблиця 2.4

Рейтинг компаній на ринку целюлозно-паперової продукції України
за класом «Виробництво паперу та картону»

Позиція	Назва компанії
1	ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ КПК» ПРАТ «КПК»
2	ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ КАРТОННИЙ КОМБІНАТ»
3	ПРАТ «ВАЙДМАНН-МПФ»
4	ТОВ «ЛКПФ»
5	АТ «КОХАВИНСЬКА ПФ»
6	ТОВ «КАРТОННО-ПАПЕРОВА ФАБРИКА «ПАПІР-МАЛ»
7	ПАТ «ЖЦПК»
8	ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ ПАРК»
9	ТОВ «ВОЛОДИМИРСЬКА ФАБРИКА ГОФРОТАРИ»
10	ТОВ «Українська картонно-паперова компанія»

Водночас зростання цих показників у річному вимірі значною мірою зумовлене низькою порівняльною базою березня 2022 року - першого повного місяця повномасштабного російського вторгнення, коли багато підприємств припинили роботу. Так, у 2022 році Київський целюлозно-паперовий комбінат виробив продукції на 7 043 млн грн, що на 3,5% менше, ніж у 2021 році.

Експортувати продукцію стало значно складніше через війну і важко гарантувати регулярні поставки з України через усі можливі ризики, тому мало хто з компаній-партнерів готовий підписувати довгострокові контракти. Крім того, високі логістичні витрати роблять практично неможливим продаж до країн Близького Сходу та Північної Африки та важко конкурувати в Європі, оскільки витрати на логістику з'їдають потенційні доходи. Адже, комбінат експортує низькоякісний гофрований картон та паперову продукцію за низькими цінами, переважно до країн Африки та Азії. На рисунках 2.5 – 2.6 [39], показано виробництво, експорт та імпорт основних видів целюлозно-паперової продукції із України.

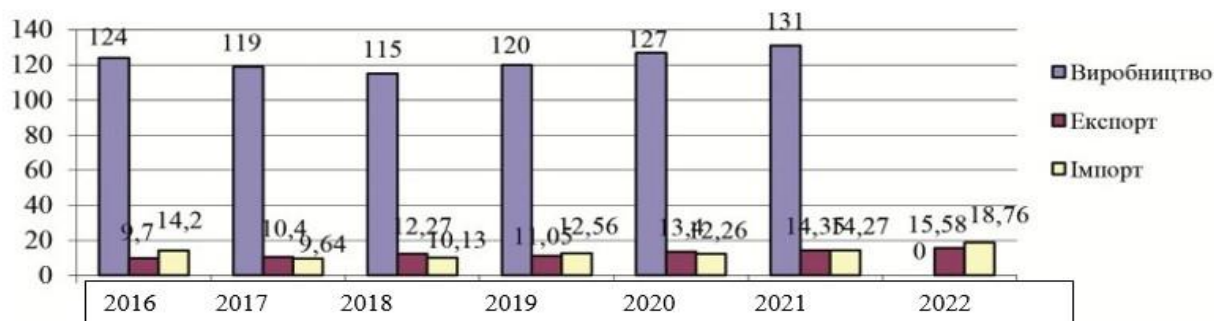


Рис. 2.5. Папір побутового та санітарно-гігієнічного призначення, тис. т

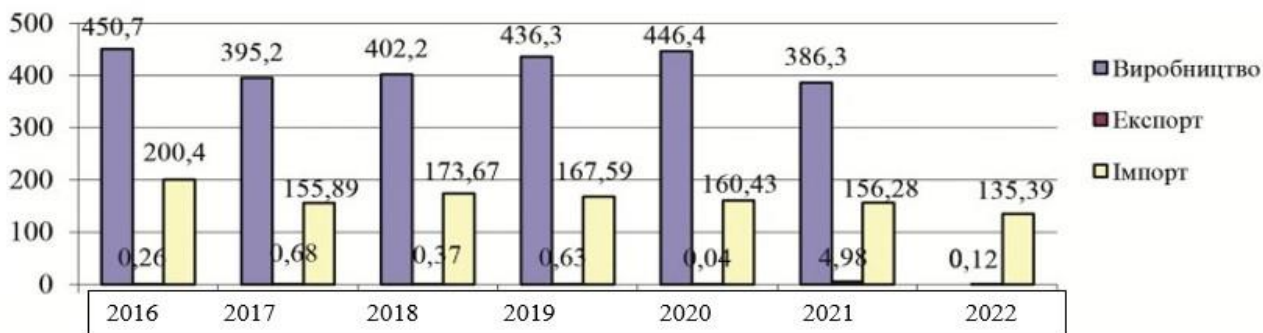


Рис. 2.6. Папір та картон некрейдовані, тис. т

Найбільшими торговельними партнерами України серед країн ЄС у 2023 році були: Німеччина (18,1%), Польща (14,7%), Італія (9,8%), Угорщина (6,1%), Нідерланди (5,5%), Велика Британія (5,1%), Франція (4,6%) [18]. Головними імпортерами продукції Київського картонно-паперовий комбінату протягом 2022 – 2023 років були: Польща (14,9%), Італія (11,9%), Німеччина (11,3%), Нідерланди (7,8%), Угорщина (7,4%), Іспанія (6,2%), Велика Британія (4,9%) [46].

Враховуючи особливості економічного становища України, можна навести деякі аргументи на користь розвитку співробітництва з ЄС: економічний потенціал ЄС та динаміка його розвитку сприяють формуванню величезного ринку для реалізації товарів та надходження вільної валюти, для впровадження українських підприємств європейських стандартів, для використання потенціалу України як транзитної країни гнучке реагування на зміни міжнародної економічної ситуації, створення прозорого середовища для виробничої та комерційної діяльності на внутрішньому ринку та для мобілізації коштів на європейських фінансових ринках.

Військовий фактор значно здорожчав кредитні кошти для вітчизняних підприємств, а банки поклали на відсоткові ставки по кредиту всі можливі ризики. Коли європейські фінансові інституції надають кредитну підтримку українським компаніям, вони ставлять низку вимог до фінансового стану та прозорості господарської діяльності потенційних партнерів, важливою умовою є міжнародна репутація позичальника. Дешевші кредити можна отримати в міжнародних фінансових установах, які пропонують кращі відсотки, але фінансують лише певні інвестиційні проекти. Тому, будь-який репутаційні чинники визначають ймовірність надання картонно-паперовий комбінату такого фінансування. Оскільки, Київський КПК має тривалу успішну історію співпраці з українськими та іноземними банками, а також міжнародними інституціями завдяки цьому, на підприємстві реалізується низка проектів щодо модернізації нових виробничих напрямків. В результаті співробітництва створено сотні додаткових робочих місць і збільшилося відрахування до держбюджету понад мільярд гривень на рік.

Київський картонно-паперовий комбінат є складовою австрійського Pulp Mill Holding, дотримуючись у своїй діяльності європейських принципів управління,

звітності і прозорості бізнесу, загалом, австрійськими інвесторами вкладено у комбінат понад 360 млн євро і відбувається ретельний контроль за підприємством.

Австрійський власник Pulp Mill Holding, незважаючи на вищезазначені невідгідні фактори та війну підтримує підприємство і восени 2023 року було схвалено плани модернізації на 12 млн євро у 2024 році [59]. Але є високі ризики зриву запланованих заходів, внаслідок зовнішніх чинників: не стабільні ціни на енергоносії та сировину, блокування імпорту, скорочення ринку споживачів, складнощі міжнародної логістики, що можуть негативно вплинути на фінансові потужності Київського картонно-паперового комбінату.

У контексті залучення коштів міжнародних інвесторів надважливою є позиція держави, яка повинна сприяти створенню позитивного клімату для іноземних інвесторів та уникати політики нерозбірливого санкційного тиску на бізнес. Оскільки отримання кредитних коштів для розвитку виробництва – це створення нових робочих місць для українців та зростання податкових надходжень, які основним джерелом наповнення державного бюджету.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

3.1. Напрями формування міжнародних стратегій економічного розвитку вітчизняних підприємств

Економічна діяльність за кордоном в умовах глобалізації є важливим фактором підвищення ефективності господарської діяльності компанії. Для того, щоб стабілізувати та покращити свою діяльність, компанії займаються просуванням своєї продукції на зовнішні ринки. Сьогодні компанії розглядають міжнародну експансію як можливість отримати додаткові прибутки за рахунок розширення ринків збуту. Однак дохід не завжди є основним фактором при прийнятті рішення про міжнародну експансію.

Це пов'язано з промисловим науково-технічним співробітництвом, імпортом та експортом товарів і послуг, виходом підприємств на міжнародні ринки. Для сучасних організацій вкрай важливо вміти адаптуватися до будь-якого середовища, а не лише до різних середовищ, щоб вижити або розширити свої переваги у складних умовах. Діяльність за кордоном може допомогти компаніям адаптуватися до мінливих умов ведення бізнесу та надати можливості скористатися перевагами технологічних покращань і це питання має особливе значення для вітчизняних виробників.

На сьогоднішній день, проблема розширення ринку збуту вітчизняної продукції стоїть дуже гостро. Для українських підприємств сприяння якісному імпорту та налагодження зв'язків із зарубіжними країнами відповідає не тільки інтересам українських підприємств. Розширення ринку збуту вітчизняної продукції є дуже важливим завданням для українських підприємств. Це робиться для того, щоб залучити додаткові інвестиції та сприяти швидкому розвитку виробництва [41].

Тому, важливим завданням на сьогодні є визначення перспектив виходу вітчизняних підприємств на європейський ринок, їх прибуткова експлуатація та отримання конкурентних переваг.

Ключовими умовами виходу українських компаній та організацій на європейський ринок є забезпечення відповідності якості вітчизняної продукції європейським стандартам. Інспектування українських підприємств є обов'язковою умовою для отримання права на постачання продукції до країн-членів Європейського Союзу.

Відповідність європейським стандартам не тільки виробників, а й постачальників сировини, рівень ветеринарного контролю, відповідність європейським стандартам місцевого законодавства тощо. Основними проблемами, що перешкоджають виходу українських компаній на європейський ринок є:

1. Структура виробництва, успадкована від колишнього СРСР. На той час Україна в основному спеціалізувалася на виробництві проміжної промислової продукції, а виробництво кінцевої продукції здійснювалося за межами країни. Промислова структура країни традиційно переважали матеріало- та енергоємні виробництва. Сьогодні високотехнологічне виробництво не визначає промисловий профіль України. Як наслідок, більшість української продукції вже не є конкурентоспроможною на світовому ринку.

На світовому ринку домінують товари з низькою доданою вартістю, які складають основну частку українського експорту. Через низьку ціну на них припадає основна частка українського експорту. У зв'язку з тим, що на світовому ринку переважає продукція з низькою доданою вартістю, ринок є насиченим цією продукцією.

Насиченість ринку традиційною продукцією, що виробляється вітчизняною промисловістю, свідчить про те, що Україна, як виробник складної продукції, потребує розвитку інноваційних процесів. Це свідчить про необхідність залучення значних додаткових інвестицій.

2. Важливою проблемою для експорту української продукції на зовнішні ринки є її низька якість. Саме низька якість продукції. Наприклад, рівень

міжнародної стандартизації сільськогосподарської продукції становить лише 52%, а для харчової промисловості - 29%.

3. Слід також зазначити, що досліджувати зовнішні ринки складніше, ніж внутрішні. Загалом, компанії в нашій країні не мають надійних джерел маркетингової інформації, спеціалізованих консалтингових компаній чи інших посередників. Це призводить до отримання недостовірної інформації і як наслідок, вироблені товари не завжди відповідають потребам іноземних споживачів, традиціям, національним особливостям.

Існують і внутрішні проблеми для вітчизняних підприємств - недооцінка динаміки зростання ринку та власних конкурентних переваг, невикористання раніше налагодженої співпраці або втрата ділової репутації тощо.

4. Серед інших факторів - мовні бар'єри, проблеми довіри з міжнародними партнерами та висока вартість продажу товарів за кордоном.

У нашій країні триває процес визначення підприємств і товарів, які мають формувати профіль зовнішньої торгівлі в середньостроковій і довгостроковій перспективі. Це пов'язано з низкою недоліків у законодавстві, які не сприяють економічному розвитку та притоку інвестицій. Тому необхідно, внести зміни в українське законодавство відповідно до міжнародних стандартів і органи державної влади повинні здійснювати ефективне управління.

Дослідження світового ринку, організація реклами, участь у міжнародних виставках та ярмарках, лістинг українських цінних паперів на іноземних фондових ринках свідчить про те, що українські компанії почали виходити на основні фондові ринки. Розпочався вихід українських компаній на фондові біржі. Це означає запровадження європейської культури вільного запозичення тимчасових коштів для розвитку підприємств. Все більше вітчизняних компаній починають розглядати іноземні фондові ринки як засіб залучення коштів.

Незважаючи на досягнення у відносинах з ЄС через Угоду про асоціацію та набуття чинності поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі, все більше вітчизняних компаній починають розглядати іноземні фондові ринки як засіб залучення коштів для розвитку своїх підприємств [53].

Набуття чинності поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі між Україною та ЄС, безвізовий режим, допуск на ринок ЄС продукції тваринного походження, характер відносин поступово змінюється від партнерства до інтеграції. Слід підкреслити, що поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі між Україною та ЄС, яка є частиною Угоди про асоціацію Зони вільної торгівлі принесе нові економічні можливості як для європейських країн, так і для нашої країни [53].

Українські компанії отримають стабільний, передбачуваний та преференційний доступ до найбільшого у світі ринку з понад 500 мільйонами споживачів. Водночас, компанії з ЄС також отримають полегшений доступ до українського ринку та нові зв'язки. Можуть бути встановлені нові відносини з партнерами та українськими постачальниками та партнерами.

Євросоюз є найбільшим і залишається торговельним партнером українських бізнес-структур, з часткою торгівлі товарами та послугами. Так, продукти та послуги становили 41,1% від загального обсягу торгівлі України [53].

За цей період останніх років, загальний обсяг торгівлі товарами та послугами між Україною та ЄС склав 49 317,1 млн. доларів США. Це більше, ніж у попередні роки [57].

Враховуючи поточний стан української економіки, можна сказати, що є багато аргументів на користь розвитку співпраці з ЄС: економічний потенціал європейських країн та динамізм їх розвитку, впровадження європейських стандартів виробництва на українських підприємствах, підвищення конкурентоспроможності продукції та використання потенціалу України як транзитної держави, використання потенціалу України як транзитної держави; вихід на нові перспективні ринки; гнучке реагування на зміни міжнародної економічної кон'юнктури, гнучке реагування на зміни міжнародної економічної кон'юнктури; створення прозорого середовища для виробничої та комерційної діяльності на внутрішньому ринку; мобілізація коштів на європейських фінансових ринках.

Угода про асоціацію також заохочує реформи, спрямовані на гармонізацію українського законодавства із законодавством Європейського ринку. Це означає, що в довгостроковій перспективі українські товари матимуть рівний з товарами європейських країн режим на внутрішньому ринку ЄС в цілому.

Поступове прийняття Україною міжнародно визнаних стандартів ЄС у сфері виробництва та послуг дозволить Україні легше експортувати не лише до ЄС, а й до всього світового ринку. Однак для збільшення обсягів експорту та просування продукції українських компаній потрібні певні реформи:

Нетарифні бар'єри, що існують між Україною та ЄС, відповідають тарифним ставкам у розмірі 11,8% для сільськогосподарської продукції та 3,2% для промислової продукції [53].

Для промислових товарів це відповідає 3,2%. Іншими словами, нетарифні бар'єри фактично є основним обмеженням у торгівлі між Україною та ЄС. Наразі вони є основним стримуючим фактором розвитку українського експорту до Європи [57].

Нетарифні торговельні бар'єри - це обмежувальні заходи в міжнародній торгівлі, зокрема, дискримінація пропозицій іноземних компаній та встановлення стандартів виробництва, які дискримінують українську продукцію. Нетарифні торговельні бар'єри - це заходи, що суттєво обмежують міжнародну торгівлю.

Спрощення процедури отримання сертифікатів для українських виробництв, також може стати умовою полегшення виходу на міжнародні ринки.

Основним правилом виходу на ринок ЄС є дотримання вимог щодо безпечності продукції. Гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами.

З метою гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами, у червні 2014 року Верховною Радою було скасовано 113 дозволів та створено Державну службу метрологічного нагляду та Державну службу стандартизації та створено Державне бюро стандартизації [28].

Всі товари, що ввозяться на митну територію європейських країн, підпадають під дію всіх стандартів і повинні відповідати всім вимогам ЄС. Ці вимоги значно

відрізняються від вітчизняного продукту, але загалом їх можна розділити на такі категорії:

- технічні вимоги
- екологічні вимоги;
- вимоги у сфері санітарних та фітосанітарних заходів.

Крім того, на рівні Євросоюзу встановлюються маркетингові стандарти для певних видів продукції. Встановлюються стандарти і застосовуються обмеження на імпорт. Це можна розглядати як механізм захисту внутрішнього ринку від імпорту, якість та безпечність якого не відповідає вимогам ЄС.

За цих обставин українські виробники повинні знати своїх європейських споживачів, аналізувати їх ринок та оцінювати конкурентоспроможність своєї продукції, оцінювати своїх споживачів.

Процес оцінки конкурентоспроможності повинен виявляти сильні та слабкі сторони продукції компанії. Аналіз стратегій українських компаній на зовнішніх ринках показує, що можна виділити два типи стратегій, які є діаметрально протилежними за цілями та основними методами реалізації:

- Стратегія «початкове накопичення капіталу» - спрямована на максимізацію прибутку негайно і будь-якими можливими способами;
- Стратегія «стабільного зростання» спрямована на стабільний розвиток бізнесу в певному напрямку на зовнішніх ринках;

Основною ціллю виходу компанії чи підприємства на зовнішні ринки є максимізація прибутку за рахунок використання ефекту масштабу. Для того, щоб вітчизняні компанії могли успішно працювати на зарубіжних ринках, необхідно докласти значних і цілеспрямованих зусиль. Іноземні споживачі мають високі вимоги до якості продукції, асортименту, сервісу та реклами. У розвинених країнах діють більш жорсткі стандарти та різноманітні нормативні документи. Вони суворо регламентують роботу обладнання та використання товарів.

Виходячи за межі власних національних кордонів, компаніям доводиться справлятися з новими умовами у зовнішньому середовищі: з податками, валютою, цінами та способами транспортування.

Також необхідно шукати більш чітку інформацію про кожну нову умову зовнішнього середовища, щоб переконатися, що вихід на зовнішні ринки є вигідним для підприємства.

Потенційні обсяги продажів, витрати та інвестиції в організацію руху товарів, наявність підготовленого персоналу, торгових представників та інші умови.

Загалом, вибір компанією способу виходу на зовнішні ринки може ґрунтуватися на таких критеріях, як форма руху капіталу, рівень витрат, ступінь привабливості інвестицій, рівень ризику та можливість виходу з ринку.

Важливо забезпечити низку інтегрованих та всебічних комунікацій з європейським ринком, а також інші проактивні маркетингові заходи, зокрема, проведення маркетингових досліджень для вивчення факторів, що приваблюють більше іноземців з Європейського Союзу.

Україна отримала можливість вийти на європейський ринок і перед нею стоять складні проблеми. Оцінка внутрішніх і зовнішніх чинників цього процесу, дослідження внутрішніх і зовнішніх резервів підвищення конкурентоспроможності українських товарів відповідно до міжнародних стандартів якості. Розробка ефективних та конструктивних напрямів функціонування вітчизняних товаровиробників у якісно нових економічних та правових умовах.

Головним завданням органів державної влади та громадськості є розробка ефективних та конструктивних напрямів функціонування вітчизняних товаровиробників у якісно нових економічних та правових умовах. Це головне завдання органів державної влади та громадськості.

Розвиток системи стандартизації в Україні має здійснюватися відповідно до міжнародних стандартів та існуючих систем Європейського Союзу. Цей процес повинен також включати підготовку до участі України у внутрішньому ринку Євросоюзу.

Внутрішній ринок європейського простору у певних пріоритетних секторах економіки: гармонізація необхідної нормативно-правової бази та галузевого законодавства, гармонізація з технічними регламентами ЄС, забезпечення прозорості регуляторного середовища для суб'єктів господарювання.

3.2. Формування основних стратегічних напрямків зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

Хоча вихід на іноземні ринки завжди є складним завданням, незалежно від типу чи розміру бізнесу, потенціал для досягнення успіху на зовнішніх ринках також дуже великий. Саме тому ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» переосмислює свої бізнес-стратегії в нинішніх умовах глобалізації, особливо з наступних причин:

- Збільшення продажів. Збільшення продажів означає збільшення прибутку, а збільшення прибутку, в свою чергу, означає успіх у бізнесі. Збільшення продажів є основною і, можливо, найважливішою причиною, чому економічні суб'єкти займаються міжнародною торгівлею.

- Збільшення прибутку. Вихід на міжнародні ринки також повинен збільшити прибутковість бізнесу. На додаток до причин, згаданих вище - нові ринки, нові клієнти, всі компанії прагнуть зменшити витрати, і багато хто виходить на міжнародні ринки саме для того, щоб зменшити витрати. Наявність глобальних джерел постачання, ресурсів і сировини за найнижчими цінами за межами своєї країни також стає важливою причиною виходу на міжнародні ринки.

- Короткострокова прибутковість. Бізнес з обмеженою географічною зоною, в якій він може продавати свої товари та послуги, дуже ризикований. Так, внаслідок непередбачуваних подій (війна, громадянські конфлікти, стихійне лихо тощо) спричиняють радикальні зміни на ринках вже існуючих. У таких випадках продаж на міжнародних ринках може забезпечити короткострокову економічну стабільність і запропонувати компаніям можливість для зростання та отримання прибутку. Вихід на міжнародні ринки надає можливість для диверсифікації, завдяки чому доходи залишаються стабільними, навіть якщо продажі на внутрішньому ринку з якихось причин знижуються.

- Довгострокова прибутковість. В умовах жорсткої конкуренції з боку вітчизняних та іноземних конкурентів на розвинених ринках міжнародна торгівля

стала необхідністю, оскільки глобалізація робить світ меншим. І в діловому світі, якщо ми не вийдемо на зовнішні ринки, іноземні конкуренти вийдуть на наші ринки і займуть нашу частку ринку. Комбінат займається у міжнародною торгівлею, насамперед з оборонних міркувань, щоб захистити або отримати перевагу над своїми конкурентами та потенційними конкурентами. Наявність різних типів ринків робить доходи та прибутки більш стабільними в довгостроковій перспективі.

- Покращення інноваційного потенціалу. Розширення клієнтської бази на міжнародному рівні допомагає компаніям фінансувати розробку нових продуктів та модернізувати виробництво. Чим більше країн, в яких продається продукція, тим більше компаній можуть інвестувати, так, згідно зі статистикою УКТІ, 53% компаній, які беруть безпосередню участь у міжнародній торгівлі, в кінцевому підсумку досягають успіху в інноваціях та розробці нових продуктів.

- Економія від масштабу. Чим більший обсяг виробництва, тим більша ймовірність того, що витрати на одиницю продукції можуть бути знижені. Це створює економію від масштабу і призводить до збільшення прибутку. Крім того, збільшуючи розмір ринку, компанії мають можливість отримати економію від масштабу.

- Освіта. Окрім очевидних економічних причин, розширення за кордон також допомагає компанії вчитися, оскільки бере участь у різних міжнародних проектах може покращити свої показники, а це технічне та якісне вдосконалення призводить до фінансової стабільності компанії.

- Державне стимулювання. Державне стимулювання часто є однією з ключових причин виходу компаній на міжнародні ринки. Коли компанії виходять на міжнародні ринки, уряди можуть субсидувати їхню діяльність або надавати певну підтримку, наприклад, щедрі податкові пільги.

Український бізнес все ще займає дуже малу частку на світовому ринку. До причин, які заважають українському бізнесу розширювати свою діяльність за кордоном є наступні:

З одного боку, українські бізнесмени розуміють нові можливості, які відкриває ведення бізнесу на іншому континенті, і не в останню чергу - свободу від обмежень, пов'язаних з політикою та економічною ситуацією окремої країни.

З іншого боку, вони відчувають страх перед новим невідомим ринком, його споживчими уподобаннями, невідомими сертифікатами та високими стандартами.

Дійсно, необхідно думати про зони зростання, що вони можуть запропонувати новим ринкам, для кого вони виробляють товари, яку цінність вони створюють і як вони її комунікують. Це пов'язано з тим, що безсистемний вихід на ринок не задовольнить амбітних менеджерів.

Що потрібно робити компаніям для успішного виходу на нові міжнародні ринки:

1. Діагностувати компанію. Без аналізу та розуміння своєї компанії важко планувати новий маршрут. Це навіть не перший крок, а скоріше «нульовий». Чи продукт конкурентоспроможним на міжнародному рівні? Чи маєте ви потенціал для її адаптації? Наскільки стабільною і масштабованою є система управління вашої компанії? Якщо є розуміння окреслених проблеми з керованістю та прозорістю управлінського контролю на рівні окремої країни, то компанії потрібно вирішити ці питання в першу чергу. Міжнародний розвиток - це розширення та масштабування існуючих процесів, а не підписання кількох експортних контрактів.

2. Експортні стратегії. Наступний крок - розробка експортної стратегії, щоб не загубитися в морі можливостей і сфокусувати свої дії: не боятися помилок і припущень. Стратегія є комплексним питанням і вимагає аналізу багатьох факторів, включаючи розуміння ваших компетенцій, аналіз ринку та його рушійних сил, дослідження ринку, таких як перешкоди, обсяги та асортимент продукції, а також аналіз цін. Цікаво також використати досвід інших компаній, наприклад, у вашій країні або в економічно схожих країнах.

3. Перші кроки на нових ринках. Наступним кроком є тестування експортної стратегії та пошук клієнтів. Основні цілі цього кроку – раціоналізувати стратегію, встановити реальний контакт з потенційними клієнтами та підтвердити або спростувати гіпотезу.

4. Відкриття локальних офісів та створення єдиної інформаційної системи. Наступним логічним кроком є відкриття місцевого офісу. Місцеві працівники краще розумітимуть особливості ринку, а клієнтам буде комфортніше і вони з більшою ймовірністю вестимуть переговори спільною мовою, як у прямому, так і в переносному значенні.

5. Створення єдиною ERP-системи, що потрібна для кращого управління зарубіжними операціями. Це дозволить дочірнім компаніям працювати і створювати дані в локалізованих версіях, а керуючим компаніям - консолідувати дані і отримувати звіти в найкоротші терміни. SAP Business One - це європейське ERP-рішення, що базується на досвіді глобальних компаній та галузевих особливостях. SAP Business One робить такі можливості, як комплексне управління якістю, управління закупівлями та ланцюгами поставок, а також управлінська звітність, доступними для кожного співробітника компанії в одному додатку. Рішення для інтеграції між підприємствами також оптимізує такі процеси, як управлінська звітність, інтеграція фінансових даних і закупівлі між двома або більше організаціями, що використовують програму. Дочірні компанії використовують власну локалізовану версію SAP Business One.

SAP Business One для міжнародного бізнесу означає:

- Стандартизація бізнес-процесів та уникнення дублювання даних між компаніями групи.
- Консолідація фінансових даних і звітності з усіх бізнес-підрозділів або дочірніх компаній в одному місці.
- Надання самостійності дочірнім компаніям без втрати централізованого контролю над ними.

Компанія отримує з SAP Business One такі вигоди:

- міжнародну ERP-систему, яка добре відома, зрозуміла та прозора для міжнародних партнерів;
- в одній системі можна працювати з різними валютами - місцевою та системною;

- 28 різних мов інтерфейсу;
 - інтеграцію даних та використання спільних бізнес-даних;
 - стандартизацію та оптимізацію бізнес-процесів у всіх компаніях групи;
 - звіти можуть бути створені та проаналізовані в будь-який час без додаткової роботи локальних співробітників.
- членство в асоціаціях, завдяки якому, компанія також бере участь у діалозі щодо політичних, соціальних або екологічних питань, серед інших.

ВИСНОВКИ

Визначення – «стратегія» – це план вищого керівництва для досягнення довгострокових результатів відповідно до поставлених цілей і завдань. Існує кілька рівнів економічних стратегій, залежно від рівня економічного суб'єкта, ним може бути – країни, підприємства та компанії.

Економічна стратегія - це стратегія економічного розвитку країни, її розробляють і впроваджують національні керівні органи та впливові органи державної влади. Вона є першим поступом у розробці стратегії економічного розвитку країни. Формулювання економічної стратегії починається з визначення головних цілей.

Після визначення основних цілей наступним етапом розробки стратегії є визначення шляхів їх досягнення. Сукупність заходів, що використовуються урядом для досягнення стратегічних цілей, є стратегічною політикою.

Стратегічна політика починається з визначення фінансових, виробничих і людських ресурсів, необхідних для досягнення цілей.

У процесі реалізації стратегії уряди вирішують низку завдань. Основними завданнями є:

- на макрорівні є забезпечення максимальної зайнятості населення, цінової стабільності, економічного зростання та рівноваги, забезпечення цінової стабільності, економічного зростання та рівноваги платіжного балансу;
- на мікрорівні - забезпечення ефективного використання ресурсів, оскільки практично неможливо досягти цих та інших цілей одночасно, на кожному етапі стратегії визначаються пріоритетні цілі.

Діяльність уряду та глибина його втручання в економічні процеси в країні залежить від стратегічної моделі. Добре відомі дві протилежні стратегічні моделі:

- кейнсіанська передбачає активне втручання держави, в тому числі на мікрорівні. вона передбачає активне державне втручання, в тому числі на мікрорівні.

- ліберальна або монетарна модель (податкова, бюджетна та монетарна політика).

Умови формування загальнонаціональної стратегії розвитку визначають і можливості виходу підприємства на міжнародний ринок.

Фактори, які впливають на розробку стратегії є зовнішнім, глобальним середовищем. Фактори виробництва можна розділити на дві групи відповідно до їх походження:

- базові фактори, що успадковані країною від природи, або в результаті тривалого історичного розвитку - географічне розташування, природні ресурси, рівень кваліфікації робочої сили;

- фактори розвитку, що набуті країною в результаті її економічного розвитку - сучасні технології, капітал, кваліфіковані людські ресурси, науково-технічна база.

В залежності від наявності тих, чи інших факторів уряди формують економічні стратегії, які визначають і умови формування стратегії підприємств, які працюють, або прагнуть працювати на міжнародних ринках.

За останнє десятиліття сформувалися дві основні тенденції глобального розподілу факторів виробництва:

- реорганізація національних економік на основі новітніх технологій з метою утримання і зміцнення лідерства за технологіями, а також захоплення новітніх фінансових-кредитних та продуктових ринків.

- прояв залежності від природничо-видобувних ресурсів та малоцінної, низькокваліфікованої робочої сили у слаборозвинених країнах світу.

На вибір стратегії економічного розвитку значною мірою впливає: цивілізаційна стадія економіки, розвиток інтернаціоналізації, рівень науково-технічного прогресу, інтеграційні та глобалізаційні процеси економічного розвитку.

Проблемою сучасного розвитку є зростаюча нерівність між розвиненими і найменш розвиненими країнами, а також між найбагатшими і найбіднішими економічними суб'єктами у світі. І від наявності тих, чи інших факторів та умов

розвитку власної економіки, уряди країн формують економічні стратегії, які є визначальними при формуванні стратегії виходу підприємства на зарубіжні ринки.

У методах та підходах визначення моделі виходу підприємства на міжнародний ринок, розрізняють такі: суб'єктивний підхід, дискретний підхід, комплексний підхід, інтегрований підхід.

Рішення про засіб виходу на міжнародний ринок, визначається низкою факторів. Поділ ринків відбувається за внутрішніми та зовнішніми факторами:

- до зовнішніх факторів: загальнодержавна політика, фінансово-кредитні ринки та їх параметри, соціокультурне середовище, можливості ринку, перспективи економічного зростання, політико-правові умови;

- до внутрішніх факторів відносяться характеристики продукту, політику компанії, конкурентну позицію та ресурсний потенціал.

Основними методами виходу на зарубіжні ринки визначають такі основні стратегії: експорт; спільне підприємство у формах – спільного підприємства, ліцензування, франчайзингу, контрактного виробництва та керування, аутсорсингу; прямих інвестиціях (перенос капіталу).

Аналіз діяльності та поточного господарсько-фінансового стану Київського картонно-паперового комбінату визначив, що комбінат – одне з провідних підприємств, країни з виробництва упаковки, основними видами продукції є: гофрована упаковка, картон, паперові вироби, лита тара. Частка підприємства у 2023 році становила 30% в сегменті гофрованого картону та профнастилу на ринку.

За остання десятиліття на Київському картонно-паперовому комбінаті модернізовано значну частину обладнання: Minda; GL&V, Mitsubishi Heavy Industries, James Ross від IBS, A.Celli (Італія); Bobst Flexo Vision 160, Vision Cut 160 для запуску бренду SoffiPRO.

Для утримання та посилення конкурентних позицій на міжнародних ринках, підприємство пройшло сертифікаційний аудит за стандартом «Халяль» і завершило перехід на нові версії міжнародних стандартів ISO.

Проаналізовано фінансові показники та визначено фінансову стійкість підприємства за допомогою коефіцієнту фінансової стійкості. Коефіцієнт

фінансової стійкості за 2023 рік становить - 0,72, за 2022 рік становить - 0,64. Нормативним показником є значення в рамках від 0,7 до 0,9, так, показник коефіцієнту 0,64 за 2022 рік свідчить про слабе фінансове становище комбінату, але вже в 2023 році цей показник увійшов у межі нормативного показника – 0,72 і є свідчення встановлення фінансової стійкості підприємства, здатного провадити прогнозовану роботу в довгостроковій перспективі, 72% активів комбінату фінансують за рахунок постійного капіталу і довгострокових зобов'язань, що вказує на найменший ризик банкрутства. Це вказує про раціональне використання фінансових ресурсів та наявність власних коштів, стабільну прибутковість і безперервний процес виробництва та реалізації продукції.

Загалом, фінансовий стан підприємства можна оцінити як, стабільний, а стабільність і стійкість безпосередньо залежать від результатів його виробничої, комерційної та фінансової діяльності і є результатом грамотного та вмілого управління всіма факторами, які безпосередньо впливають на результати господарської діяльності підприємства.

Для забезпечення ефективного господарювання та конкурентоспроможності підприємства розроблена корпоративна стратегія підприємства, яка встановлює довгострокові цілі діяльності підприємства та визначає рамки стратегії зовнішньоекономічного розвитку підприємства. Рішення щодо визначення корпоративної стратегії розвитку комбінату приймаються на рівні Наглядової ради, яка виконує і функцію контролю. Функції щодо управління операційною діяльністю підприємства здійснюється Колегіальним виконавчим органом та керівниками акціонерного товариства.

Київський КПК є диверсифікованим/мультибізнесовим підприємством, оскільки у своєму складі має діловий господарський «портфель» підприємств, що становлять структуру компанії. До них відносяться: ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат», ТОВ «Вторресурси СХІД», ТОВ «Вторресурси ЗАХІД», ТОВ обласне виробничо-заготівельне підприємство «Херсонвторресурси», ТОВ «Дніпровторма», ТОВ «Вторресурси Київського картонно-паперового комбінату», ТОВ «Верхньодніпровський завод потужного радіобудування», ТОВ

«Автоспецтранс – Київського картонно-паперового комбінату», ТОВ «Палп Мілл Прінт», Благодійний фонд «Картонник», «Вісті комбінату».

Відповідно перелік завдань для бізнес-одиниць (СБО), в рамках корпоративної стратегії включають: завдання розширення частки ринку; інноваційні завдання; завдання по залученню ресурсів; соціальні завдання; фінансові завдання.

Для досягнення корпоративних цілей керівництво комбінату забезпечує перерозподіл грошових ресурсів між СБО, а координація зусиль у різновидах діяльності - закупівлі, впровадженні нових технологій, виробництві, маркетингу, керуванні ресурсом праці, дозволяє скоротити витрати й підвищити кваліфікацію персоналу.

Оцінка корпоративної стратегії та становища на ринку Київського картонно-паперового комбінату, підтверджує стійкі лідируючі позиції підприємства, що спирається на стратегію стабілізації, з урахуванням кризового соціально-економічного стану економіки і є зразком продуктивного та конкурентного функціонування підприємства на вітчизняному целюлозно-паперовому ринку.

ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» є одним із найбільших підприємств Європи з випуску картонно-паперової продукції. У 2023 році, частка продукції комбінату становила близько 30% до загальному обсягу целюлозно-паперової продукції в Україні, основою для якої є переробка макулатури. Потужність із переробки вторинної сировини складає майже 1500 т на добу.

Щодо поточного стану товарного ринку галузі, то ринок гофрованої продукції скоротився на 35-40% через падіння попиту під час війни. Адже, крім загального падіння рівня економіки, ринок також скорочується, оскільки багато людей від'їжджають з України, а ще більше залишилося на окупованих територіях.

Залежно від сегменту, обсяг ринку зменшився від 18% до 35%. Окрім того, відбувся перерозподіл попиту в цих товарних сегментах.

Експортувати продукцію стало значно складніше через війну і важко гарантувати регулярні поставки з України через усі можливі ризики, тому мало хто з компаній-партнерів готовий підписувати довгострокові контракти.

Крім того, високі логістичні витрати роблять практично неможливим продаж до країн Близького Сходу та Північної Африки та важко конкурувати в Європі, оскільки витрати на логістику з'їдають потенційні доходи. Адже, комбінат експортує низькоякісний гофрований картон та паперову продукцію за низькими цінами, переважно до країн Африки та Азії.

Головними імпортерами продукції Київського картонно-паперовий комбінату протягом 2022 – 2023 років були на ринку ЄС: Польща (14,9%), Італія (11,9%), Німеччина (11,3%), Нідерланди (7,8%), Угорщина (7,4%), Іспанія (6,2%), Велика Британія (4,9%).

Військовий фактор значно здорожчив європейські кредитні кошти для вітчизняних підприємств, а банки поклали на відсоткові ставки по кредиту всі можливі ризики. Оскільки, Київський КПК має тривалу успішну історію співпраці з українськими та іноземними банками, а також міжнародними інституціями завдяки цьому, на підприємстві реалізується низка проектів щодо модернізації нових виробничих напрямків.

Київський картонно-паперовий комбінат є складовою австрійського Pulp Mill Holding, дотримуючись у своїй діяльності європейських принципів управління, звітності і прозорості бізнесу, загалом, австрійськими інвесторами вкладено у комбінат понад 360 млн євро і відбувається ретельний контроль за підприємством.

У контексті залучення коштів міжнародних інвесторів надважливою є позиція держави, яка повинна сприяти створенню інвестиційного клімату для іноземних інвесторів та уникати політики нерозбірливого санкційного тиску на бізнес. Оскільки отримання кредитних коштів для розвитку виробництва – це створення нових робочих місць для українців та зростання податкових надходжень, які основним джерелом наповнення державного бюджету.

Розширення ринку збуту вітчизняної продукції є дуже важливим завданням для українських підприємств. Це робиться для того, щоб залучити додаткові інвестиції та сприяти швидкому розвитку виробництва.

Ключовими умовами виходу українських компаній та організацій на європейський ринок є забезпечення відповідності якості вітчизняної продукції

європейським стандартам. Основними проблемами, що перешкоджають виходу українських компаній на європейський ринок є:

5. Структура виробництва, промислова структура країни традиційно переважає матеріало- та енергоємні виробництва. Сьогодні високотехнологічне виробництво не визначає промисловий профіль України. Як наслідок, більшість української продукції вже не є конкурентоспроможною на світовому ринку.

6. Важливою проблемою для експорту української продукції на зовнішні ринки є її низька якість. Наприклад, рівень міжнародної стандартизації сільськогосподарської продукції становить лише 52%, а для харчової промисловості - 29%.

7. Слід також зазначити, що досліджувати зовнішні ринки складніше, ніж внутрішні. Загалом, компанії в нашій країні не мають надійних джерел маркетингової інформації, спеціалізованих консалтингових компаній чи інших посередників. Це призводить до отримання недостовірної інформації.

У нашій країні триває процес визначення підприємств і товарів, які мають формувати профіль зовнішньої торгівлі в середньостроковій і довгостроковій перспективі.

Євросоюз є найбільшим і залишається торговельним партнером українських бізнес-структур і товари, що ввозяться на митну територію європейських країн, підпадають під дію всіх стандартів і повинні відповідати всім вимогам ЄС.

Ці вимоги значно відрізняються від вітчизняного продукту, але загалом їх можна розділити на такі категорії:

- технічні вимоги
- екологічні вимоги;
- вимоги у сфері санітарних та фітосанітарних заходів.

Крім того, на рівні Євросоюзу встановлюються маркетингові стандарти для певних видів продукції. Встановлюються стандарти і застосовуються обмеження на імпорт.

Аналіз стратегій українських компаній на зовнішніх ринках показує, що можна виділити два типи стратегій, які є діаметрально протилежними за цілями та основними методами реалізації:

- Стратегія «початкове накопичення капіталу» - спрямована на максимізацію прибутку негайно і будь-якими можливими способами;
- Стратегія «стабільного зростання» спрямована на стабільний розвиток бізнесу в певному напрямку на зовнішніх ринках;

Загалом, вибір компанією способу виходу на зовнішні ринки може ґрунтуватися на таких критеріях, як форма руху капіталу, рівень витрат, ступінь привабливості інвестицій, рівень ризику та можливість виходу з ринку.

Враховуючи особливості економічного становища України, можна навести деякі аргументи на користь розвитку співробітництва з ЄС: економічний потенціал ЄС та динаміка його розвитку сприяють формуванню величезного ринку для реалізації товарів та надходження вільної валюти, для впровадження українських підприємств європейських стандартів, для використання потенціалу України як транзитної країни гнучке реагування на зміни міжнародної економічної ситуації, створення прозорого середовища для виробничої та комерційної діяльності на внутрішньому ринку та для мобілізації коштів на європейських фінансових ринках.

ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» переосмислює свої бізнес-стратегії в нинішніх умовах глобалізації, особливо з наступних причин:

- Збільшення продажів.
- Збільшення прибутку.
- Короткострокова прибутковість.
- Довгострокова прибутковість.
- Покращення інноваційного потенціалу.
- Економія від масштабу.
- Освіта.
- Державне стимулювання.

Для успішного виходу на нові міжнародні ринки необхідно:

1. Діагностувати компанію. Без аналізу та розуміння своєї компанії важко планувати новий маршрут. Це навіть не перший крок, а скоріше «нульовий». Міжнародний розвиток - це розширення та масштабування існуючих процесів, а не підписання кількох експортних контрактів.

2. Удосконалити експортну стратегію, щоб не загубитися в морі можливостей і сфокусувати свої дії: не боятися помилок і припущень. Стратегія є комплексним питанням і вимагає аналізу багатьох факторів.

3. Здійснити перші кроки на нових ринках. Наступним кроком є тестування експортної стратегії та пошук клієнтів. Основні цілі цього кроку – раціоналізувати стратегію, встановити реальний контакт з потенційними клієнтами та підтвердити, або спростувати гіпотезу.

4. Відкрити локальні офіси та створити єдину інформаційну систему. Наступним логічним кроком є відкриття місцевого офісу. Місцеві працівники краще розумітимуть особливості ринку, а клієнтам буде комфортніше і вони з більшою ймовірністю вестимуть переговори спільною мовою, як у прямому, так і в переносному значенні.

5. Створення єдиною ERP-системи, що потрібна для кращого управління зарубіжними операціями. Це дозволить дочірнім компаніям працювати і створювати дані в локалізованих версіях, а керуючим компаніям - консолідувати дані і отримувати звіти в найкоротші терміни. SAP Business One - це європейське ERP-рішення, що базується на досвіді глобальних компаній та галузевих особливостях. Дочірні компанії використовують власну локалізовану версію SAP Business One.

SAP Business One для міжнародного бізнесу означає: стандартизація бізнес-процесів та уникнення дублювання даних між компаніями групи; консолідація фінансових даних і звітності з усіх бізнес-підрозділів або дочірніх компаній в одному місці; надання самостійності дочірнім компаніям без втрати централізованого контролю над ними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Amplitude Analytics. Competitors and Alternatives. URL: <https://www.trustradius.com/products/amplitudeanalytics/competitors> (дата звернення: 13.03.2024).
2. Андрійчук В. Г. Детермінанти формування торгівельної політики України: регіональний аспект. К.: КНЕУ, 2011. 624 с.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентноспроможністю підприємств. К. : Професіонал, 2006. 448 с.
4. Бандурка О.М., Коробов М.Я. Фінансова діяльність підприємства. К.: «ЛИБІДЬ». 2008. 163 с.
5. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія компанії: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. С. 6-13.
6. Богданович О.Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. №1. С.23-40
7. Борисенко З. Основи конкурентної політики: підручник. К.: Таксон, 2004. 704 с. 236
8. Витвицька О. М., Суворова С. Г., Корюгін А. В. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66> (дата звернення: 17.02.2024).
9. Відносини між ЄС та Україною: інформаційна довідка. URL: https://eeas.europa.eu/headquarters/headquartersHomepage/29685/node/29685_uk.
10. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності. Київ: Наука. 2019. 197 с.
11. Гринчук В.Г. Підвищення ефективності функціонування підприємств на принципах сучасного менеджменту. Наукові праці КНТУ: Економічні науки. 2010. №17. С.45-67

12. Дем'яненко М. Я., Іванина Ф. В. Державна підтримка як фактор забезпечення конкурентоспроможного аграрного виробництва. Економіка АПК. 2009. № 9. С. 43.
13. Дзюбенко О. М. Інвестиційно–інноваційне забезпечення целюлозно-паперових виробництв в контексті нарощення експортного потенціалу лісового сектора України: еколого-економічний вимір. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2016. № 4, т. 1. С. 280–296.
14. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: посібник. К.: Знання. 2006. 462 с.
15. Дрозд О. В. Проблеми та перспективи для економіки України після вступу в зону вільної торгівлі. URL: <http://www.stelmaschuk.info/archive-internet-conference/65-conferencia-17-10-2013/887-887.html>.
16. Дрокіна Н. І. Seo-оптимізація сайту підприємства як інструмент інтернет-маркетингу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. № 19. С. 127–132.
17. Жаворонкова Г.В. Інформаційне підприємництво: інновації, консалтинг, маркетинг. Національний авіаційний університет. К.: НАУ. 2003. 366 с.
18. Зінченко Д. В., Дунська А. Р. Проблеми та перспективи розвитку целюлозно-паперової промисловості України в умовах світового ринку. Актуальні проблеми економіки та управління. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/14132/1/2014_4_Zynchenko.pdf.
19. Іванієнко В. В., Ковальчук К. В. Маркетингові стратегії формування конкурентоспроможного бренду на міжнародних ринках. Бізнес Інформ. 2022. №1. С.444–450. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-444-450>
20. Ігнатенко Р. В. Розвиток цифрового маркетингу у світі та в Україні. Бізнес Інформ. 2022. №1. С. 450–455. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-450-455>
21. Кардаш В.Я. Шафалюк О.К., Антонченко М.Ю. Маркетингова товарна політика: підручник. К. : КНЕУ. 2009. 419 с.

22. Київський КПК за 4 міс. наростив обсяг виробництва на 22%. Веб-сайт: Inter-fax -Україна. Інформаційне агенство. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/910548.html> (дата звернення 16.05.2024)

23. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фінансової стійкості // Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/349-koefitsient-finansovoji-stijkosti> (дата перегляду 14.05.2024)

24. Коростова І. О. Стан та перспективи маркетингу під час війни. Цифрова економіка і економічна безпека. 2022. № 2 (02). С. 52–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.2-9> (дата звернення: 18.04.2024).

25. Кузьмін О.Є, Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): посібник Л.: «Львівська політехніка». 2004. 188 с.

26. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Тарасенко М. В. Колотило П. В., Харчук О. Г. Целюлозно-паперова галузь у контексті інноваційного розвитку і виробництва продукції в Україні та за кордоном. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. № 1. Т. 31 (70). С. 29–35. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-1-5>.

27. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності компанії та види стратегій її підвищення. Науково-інформаційний вісник «Економіка». 2015. №11. С. 267-273.

28. Луцяк В.В., Вдовиченко Д.А. Динамічні здібності малого виробничого підприємства: оцінка інноваційного результату: Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2015. №6. С. 201-205.

29. Малинка О. Я., Устенко А. О. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. 348 с.

30. Маркетинг воєнного часу: як змінилася поведінка споживачів під час війни? Чи потрібний бренд у воєнний час? Як має змінитися підхід до маркетингу? – дослідження Havas Village Ukraine. URL: <https://cases.media/article/marketing-voyennogo-chasu-doslidzhennya-havas-village-ukraine> (дата звернення: 20.04.2024).

31. Мерза Н. З. Режим вільної торгівлі з Європейським союзом як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів. URL: <http://tib.znaimo.com.ua/docs/25500/index10148-1.html>.
32. Мних Є.В. Аналіз фінансового стану і фінансових результатів діяльності підприємств: навч. посібник. К.: НМК ВО. 2003. 159 с.
33. Мостенська Т. Л. Основи маркетингу: навчальний посібник. К.: Кондор, 2012. 240 с.
34. Онищик О. HR-консалтинг в Україні: тенденції, прогнози, перспективи. Консалтинг в Україні. 2006. №10 (27). С.56-67
35. Орловська Ю. В., Синицький С. О. Сучасні трансформації світового ринку целюлозно-паперової продукції. Економічний простір. 2020. № 163. С. 41–45. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-7>.
36. Основні методи здійснення зовнішньої торгівлі суб'єктами ЗЕД. URL: http://ebooktime.net/book_44_glava_42_4.
37. Остапенко І. М. Моделі і методи розвитку інноваційних технологій в маркетингу: автореф. дис. на здобуття нац. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.11. Запоріжжя, 2009. 20 с.
38. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
39. Офіційний сайт Незалежної інвестиційної компанії з надання аналітичних послуг Phoenix-Capital: веб-сайт. URL: www.phoenix-capital.com.ua
40. Офіційний сайт ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат». URL: <https://www.papir.kiev.ua>.
41. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. Х.: ВД «Інжек». 2006. 270 с.
42. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Стратегія, організація, ефективність: посібник. К.: КНЕУ. 2008. 233 с.

43. Попадинець Н. М. Ринок целюлозно-паперової промисловості: тенденції, проблеми та напрямки розвитку. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. вип. 21.8. С. 278–284.
44. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: пер. з англ. А. Олійника, Р. Скільського. К.: Основи, 1997. 390 с.
45. Продіус Ю. І. Вплив маркетингової діяльності на конкурентоспроможність підприємства. «ЛОГОС. The art of scientific mind». 2019. № 4. С. 26–29.
46. Путінцева С. В. Сучасний стан і проблеми світового та українського ринків целюлознопаперової продукції. Вісник ХНТУ. 2016. № 1(56). С. 126–130.
47. Ринок гофрокартону і гофротари в Україні: папір особливої конструкції для забезпечення надійного захисту. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/gynok-gofrokartona-i-gofrotary-v-ukraine-bumagaosoboj-konstrukcii-dlya-obespecheniya-nadezhnoj-zashity>.
48. Семюк С. Є., Голодюк Г. І., Гургула Н. М. Сучасний стан і проблеми українського ринку целюлозно-паперової продукції. Товарознавчий вісник. 2020. № 1(13). С. 216–228. <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2020-13-18>.
49. Скоробогатова Н. Є., Гурін Д. В. Конкурентоспроможність українських підприємств целюлозно-паперової промисловості в умовах індустрії. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6745>.
50. Смолін І. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посіб. К.: КНТЕУ. 2006. 204 с.
51. Тарасенко А. В., Федоренко О. П. Проблеми та перспективи розвитку підприємств целюлозно-паперової промисловості України. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2013. № 4. С. 193–197.
52. Телетов О. С. Маркетинг у промисловості: Монографія. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 248 с.
53. Торговельно-економічне співробітництво Україна-ЄС. URL: <https://ukraineu.mfa.gov.ua/ua/ukraine-eu/trade-and-economic/ukraine-eu-trade>.

54. Фірсова С.Г. Маркетинг нововведень: дослідження, сегментування, прогнозування: навчальний посібник. К.: Атіка. 2010. 240 с.

55. Фостолович В. Імерсивні технології як інструмент інноваційного маркетингу в сфері організації бізнесу. Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. 2021. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2021_2_10.

56. Шаповалова І.О., Завгородній А.В., Маркова Т.Д., Трішин Ф.А. Інформаційні технології як фактор удосконалення функціонування підприємств. Проблеми економіки. 2022. №1. С.93–98. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-1-93-98>

57. Шаров О. М. Щодо економічних ринків, пов'язаних з існуванням неторгових бар'єрів у відносинах між Україною та Європейським Союзом. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1733/>.

58. Шовба С.Д., Шовба О.В., Яковенко А.А. Генетична оптимізація розміщення зовнішньої реклами торгових марок. Вісник Вінницького політехнічного інституту: Науковий журнал. 2011. №2. С. 134-138

59. Як австрійський бізнес допомагає українцям: стратегія Київського картонно-паперового комбінату на тлі війни. Веб-сайт: Новини. Київський картонно-паперовий комбінат. URL: <https://www.papir.kiev.ua/news/jak-avstrijskyji-biznes-dopomagaє-ukrajincam-strategija-kkpk-na-tli-vijiny/> (дата звернення 16.05.2024)

60. Яшкіна О. Управління ціновими ризиками в умовах еластичного попиту. Маркетинг в Україні. 2015. №2. С. 68-70