

*Дятлова Валентина Василівна,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри інноватики і управління;  
Захаров Антон Олександрович,  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
спеціальність 073 «Менеджмент»;  
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»*

## **ІННОВАЦІЙНЕ СПРЯМУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЦЕЛЮЛОЗНО-ПАПЕРОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ**

Для формування ефективної економіки необхідним є перехід до інноваційної моделі управління та виробництва [1, с. 28], орієнтованої на утримання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, зокрема шляхом перетворення екологічних факторів в головний інструмент. Екологічно орієнтоване зростання економіки, збереження біорізноманіття та природних ресурсів є одним з пріоритетних напрямів розвитку України.

Еколого-інноваційне спрямування розвитку є важливим для целюлозно-паперової промисловості, що обумовлено її значимістю у сучасному економічному та соціальному середовищі, складними взаємозв'язками, які підтримуються майже із 70 іншими галузями промисловості, широким асортиментом продукції, різні види якої використовуються як кінцевими споживачами, так і такими високотехнологічними галузями, як літако- та ракетобудування, електротехнічна та фармацевтична промисловість та ін. [2, с. 556].

Інноваційна активність для зарубіжних промислових підприємств, їх сприйнятливість до технологічних інновацій – це фактор виживання у зовнішньому середовищі з високим рівнем конкуренції. Інноваційна діяльність забезпечує останнім суттєві конкурентні переваги та значну стійкість на ринку. Більшість же українських підприємств целюлозно-паперової промисловості демонструють реактивну поведінку, тобто реагують на зміни у зовнішньому середовищі, а не індукують нові стимули для його удосконалення. Тому зайняти гідне місце у глобальній економічній системі вітчизняні целюлозно-паперові підприємства можуть лише змінюючи підходи до управління підприємствами відповідно до інноваційної моделі розвитку країни та тих тенденцій, що наразі властиві целюлозно-паперовій промисловості у світі [3, с. 30].

У багатьох розвинутих країнах світу целюлозно-паперова промисловість є однією з провідних галузей економіки, якій приділяється особлива увага з боку держави. Основними показниками, за якими оцінюють стан і тенденції розвитку целюлозно-паперової промисловості в усьому світі, є обсяги виробництва та споживання картонно-паперової продукції. Середньосвітове споживання людиною цієї продукції становить 65 кг на рік, тоді як в Україні – 28,2 кг. У країнах ЄС цей показник значно більший – 156 кг, а Північній Америці – 221 кг.

Отже ємність національного ринку буде зростати, а в українських підприємств є можливість нарощувати виробництво і для діяльності на зарубіжних ринках, однак треба бути готовим до чинників глобального середовища [4, с. 16].

Тенденції міжнародних ринків свідчать, що незважаючи на припущення, що із розвитком електронних носіїв інформації потреба у папері суттєво скоротиться, споживання протягом останніх років паперу і целюлози зростає, а ціна – підвищується. Найбільші темпи зростання виробництва спостерігаються для групи пакувальних та спеціальних видів паперу та картону, повільно – санітарно-гігієнічного паперу, а для офісного та газетного паперу властиве скорочення обсягів виробництва. Отже, маркетингові підходи у стратегічному управлінні діяльністю підприємства целюлозно-паперової промисловості є суттєвими.

Між тим, основним аспектом, що враховується при виробництві, є інноваційні та еколого-економічні, які є характерним для більшості глобалізаційних процесів [5, с. 79]. Інноваційний розвиток галузі залишається важливим, оскільки дає змогу вітчизняним підприємствам збільшити ефективність роботи та посилити конкурентоспроможність на національному та міжнародних ринках.

В Україні близько 100 підприємств галузі здійснюють виробництво і переробку паперу й картону. Щорічно галузь забезпечує випуск товарів більше ніж на 5,5 млрд грн, при цьому 50% його припадає на 42 потужні підприємства, що розташовані у Львівській, Київській, Чернігівській, Житомирській, Дніпропетровській, Одеській, Хмельницькій областях. Одним з лідерів целюлозно-паперової галузі України є публічне акціонерне товариство «Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат», що має 70-річний досвідом та прагне до подальшого розвитку. Жидачівський комбінат – потужне підприємство повного замкнутого циклу виробництва від перероблення вторинної сировини (макулатури) до виробництва паперу, картону, гофрованого картону, гофротари та литої тари, офісного паперу.

Враховуючи сучасні тенденції ринку, комбінат виготовляє екологічно безпечні упаковку та паперову продукцію, зокрема офісний екологічний папір. Виробничі процеси та процеси управління Жидачівського комбінату сертифіковані згідно з ISO 9001, ISO 22000, FSC.

Якщо орієнтація на управління відповідно міжнародних стандартів підтримується більшістю підприємств, то стандартизація системи управління за FSC щодо ланцюжка постачання для сертифікації проектів лісового господарства відома тільки в лісовій промисловості [6]. Лісова опікунська рада (Forest Stewardship Council) – це незалежна, некомерційна, недержавна організація, розташована в Бонні (Німеччина). Місією FSC є підтримка екологічно прийняттого, соціально вигідного та економічно життєздатного управління у лісах світу, що є інноваційним. Відповідність цьому стандарту забезпечує міжнародний рівень деревного матеріалу або продукції. Відомо, що участь, а краще лідерство у міжнародній стандартизації забезпечує значні обсяги

в світовій торгівлі [7, с. 52], інноваційний напрямок розвитку національних галузей.

В Україні також проводять деякі розробки в целюлозно-паперовій промисловості. Більшість із них спрямована на вирішення сировинної проблеми. Зокрема, розроблені технології перероблення в папір альтернативних джерел, зокрема недеревинних видів рослин – соломи, технічних рослин.

Напрямок є перспективним, зважаючи на щорічні обсяги такої додаткової сировини для виробництва картонно-паперової продукції. Для реалізації розробок потрібні виробничі потужності, хоча вирішення проблеми заготівлі макулатури могло б значно поліпшити сировинну забезпеченість існуючих підприємств, адже на разі це джерело використовується лише на 20% [3, с. 29].

В Україні є реальна можливість розширити сировинний запас для збільшення асортименту картонно-паперової продукції, яка буде цікавою для інвесторів, що в подальшому підвищить конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Це, наприклад, волоконні напівфабрикати для виробництва картонно-паперової продукції, де переважно використовуються однорічні рослини (наприклад, солома), види паперу для друку, перфорований папір для формулярів, офісний папір для розмножувальної техніки, мішковий папір тощо. Крім означеного, інноваційні управлінські заходи можуть спрямовані на формування ефективної системи енергетичного менеджменту картонно-паперових комбінатів та заводів, де одним із перспективних напрямів підвищення енергоефективності галузі є стимулювання розвитку спеціалізованого енергетичного консалтингу щодо надання послуг з енергетичного аудиту, сертифікації систем енергетичного менеджменту, енергетичного сервісу. Такі інноваційні проекти мають еколого-економічне спрямування.

### Список використаних джерел

1. Petryk I., Diatlova V. National innovative system: modern scientific approaches to its formation. *International Journal of New Economics, Public Administration and Law*. 2019. № 2 (4). P. 28-37.

2. Дятлова В. В., Кряжок С.А. Удосконалення маркетингових підходів у стратегічному управлінні діяльністю підприємства целюлозно-паперової промисловості. *Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України: Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції* (Запоріжжя, 17-20 жовт. 2023 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2023. С. 555-557.

3. Колотило П.В., Харчук О.Г. Целюлозно-паперова галузь у контексті інноваційного розвитку і виробництва продукції в Україні та за кордоном. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 1. С. 29-35.

4. Бородаєнко Н.В., Положенцева К.В., Дятлова В.В. Глобалізація світової економіки: сучасні тенденції та протиріччя процесу. *Менеджер*. 2016. Вип. 2. С. 16-23.

5. Маліч Л.А., Танчик О.І., Нікуліна А.С. Еколого-економічний аспект глобалізації: участь України. *Менеджер*. 2019. Вип. 4. С. 77-84.

6. FSC Standards. URL: <https://fsc.org/en/fsc-standards>.

7. Дятлова В.В. Лідерство країн у світовій і регіональній торгівлі на засадах активної участі у розвитку стандартизації. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. Вип. 2. С. 50-54.

*Завгородній Артем Олександрович,  
здобувач ступеня доктора філософії;  
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій*

## **ВПЛИВ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ В УМОВАХ КРИЗИ НА УКРАЇНСЬКІ ПІДПРИЄМСТВА: ДОСВІД ПАНДЕМІЇ ТА ВІЙНИ**

З початком пандемії COVID-19 український бізнес почав впроваджувати віддалену роботу для працівників підприємств різної сфери діяльності. Однак після повномасштабного вторгнення росії в 2022 році віддалена робота стала не просто альтернативою, а необхідністю для забезпечення безперервності бізнесу на території України.

Українські підприємства оперативно адаптували свої бізнес-процеси, щоб мінімізувати ризики фізичних загроз та знищення інфраструктури. *За дослідженнями реакцій великих українських підприємств, ключовими аспектами віддаленої роботи стали безпека працівників, безперервність бізнесу та гнучкість управління [1]:*

1. Налагоджені підходи віддаленої роботи, розроблені в умовах пандемії, стали вирішальними для забезпечення стабільності бізнесу після початку війни.

2. Війна змусила керівників підприємств оперативно перевести працівників із небезпечних регіонів на віддалену роботу. Це рішення знизило ризики для персоналу та допомогло уникнути зупинки самої діяльності в край важливий для України момент [4].

3. Під час війни особливо важливими стали щоденні короткі онлайн-зустрічі для координації команд в умовах непередбачуваних перебоїв зі зв'язком та електроенергією. Ці інструменти допомагають швидко реагувати на зміни ситуації та зберігати ефективність роботи.

Управління віддаленими командами під час війни вимагає гнучкості та адаптації. Наприклад, підприємства надають працівникам захищені канали