

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-40>

УДК 676.027:658.5:330.131.7

**Губені Юрій Едвардович**

доктор економічних наук, професор,  
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій  
імені С.З. Гжицького

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1842-8975>**Маркович Наталія Василівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій  
імені С.З. Гжицького

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6725-1355>**Зеліско Наталія Богданівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій  
імені С.З. Гжицького

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2467-5585>**Yuriy Hubeni**

Stepan Gzhytskyi National University  
of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

**Nataliia Markovych**

Stepan Gzhytskyi National University  
of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

**Nataliia Zelisko**

Stepan Gzhytskyi National University  
of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

## **ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТРУКТУРНІ ЗМІНИ НА РИНКУ ПАПЕРОВОЇ ПРОДУКЦІЇ: КЕЙС АТ “КОХАВИНСЬКА ПАПЕРОВА ФАБРИКА”**

## **TRENDS AND STRUCTURAL CHANGES IN THE PAPER PRODUCTS MARKET: THE CASE OF JSC “KOKHAVYNSKA PAPER MILL”**

**Анотація.** У статті проаналізовано сучасні тенденції та структурні зміни на ринку паперової продукції в умовах цифровізації економіки, посилення ресурсних обмежень і зростання вимог до екологічної відповідальності бізнесу. Метою дослідження є систематизація напрямів розвитку целюлозно-паперової промисловості та аналіз стратегічної адаптації підприємств до нових викликів на прикладі АТ “Кохавинська паперова фабрика”. Обґрунтовано доцільність переходу до інноваційних бізнес-моделей, що поєднують технологічну модернізацію виробництва, цифрову трансформацію та адаптивне управління ризиками. Виокремлено ключові виклики, зокрема волатильність цін на сировину, зниження попиту на традиційну продукцію, зростання антропогенного навантаження. Ідентифіковані тренди та ризики створюють базу для прогнозування розвитку галузі та визначення пріоритетних напрямів трансформацій у контексті євроінтеграційних процесів.

**Ключові слова:** целюлозно-паперова промисловість, трансформація ринку, цифровізація, інновації, модернізація виробництва, сталий розвиток, фінансова стійкість, адаптивні стратегії, антикризове управління.

**Summary.** The article explores current trends and structural transformations in the paper products market under conditions of dynamic external changes, global digitalization, resource constraints, and increasing demands for corporate environmental responsibility. The aim of the study is to systematize the key development trajectories of the paper industry and conduct an analytical assessment of enterprises' strategic adaptation to new economic conditions, using the case of JSC “Kokhavynska Paper Mill”. The research substantiates that ensuring the competitiveness of

domestic manufacturers requires a transition to innovative business models based on the integration of technological modernization, environmental orientation, digital solutions, and adaptive strategic risk management. The influence of global trends on the transformation of market structure is analyzed, and the key challenges are identified, including price volatility of raw materials, declining demand for traditional paper products, and the increasing impact of anthropogenic pressure caused by industrial processes. It is established that an effective adaptation strategy involves diversification of the product portfolio, enhancement of energy efficiency, digitalization of logistics processes, and the development of corporate social responsibility. Based on a case analysis of JSC "Kokhavynska Paper Mill", the study highlights internal organizational transformations that have enabled the enterprise to adapt to changing market conditions, maintain stability, and improve financial performance. The scientific novelty of the research lies in the development of a systemic approach to studying transformation processes in the industry through the lens of adaptive management strategies. The practical significance is reflected in the formulation of recommendations for enterprises on enhancing resilience, flexibility, and capacity for strategic renewal. Promising directions for further research include evaluating the effectiveness of transformational changes within the framework of sustainable development, taking into account the trends of European integration and the multifaceted risks of the global market.

**Keywords:** pulp and paper industry, market transformation, digitalization, innovation, production modernization, sustainable development, financial sustainability, adaptive strategies, anti-crisis management.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобальних викликів та невизначеності ринок паперової продукції переживає суттєві трансформації, що проявляються у зміні виробничих структур, переорієнтації споживчого попиту, посиленні екологічного регулювання та зростанні конкурентного тиску з боку цифрових альтернатив. Водночас, вплив енергетичних, логістичних і сировинних криз зумовлює необхідність перегляду стратегій сталого розвитку та адаптаційних механізмів підприємств галузі.

Незважаючи на помітний науковий інтерес до проблем у галузі, недостатньо системно опрацьовано питання комплексного аналізу довгострокових тенденцій і внутрішньогалузевих структурних зрушень, які визначають трансформацію бізнес-моделей виробників паперової продукції. Відсутність інтегрованого підходу до вивчення взаємозв'язків між глобальними ринковими трендами та адаптивною поведінкою підприємств ускладнює процес формування ефективної національної політики підтримки стратегічно важливої галузі.

Таким чином, виникає необхідність поглибленого дослідження тенденцій і структурних змін на ринку паперової продукції, з урахуванням специфіки зовнішніх викликів, інституційного середовища та внутрішньої трансформації виробничо-управлінських систем підприємств галузі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У науковому дискурсі останніх років спостерігається активізація досліджень, присвячених інноваційно-інвестиційному розвитку целюлозно-паперової галузі, її конкурентоспроможності та експортного потенціалу в умовах глобальних трансформацій. Зокрема, учений Дзюбенко О. М. [1] у своїх працях акцентує увагу на еколого-економічних засадах нарощення експортного потенціалу підприємств галузі шляхом модернізації виробничих потужностей і впровадження інноваційних технологій. Колотило П. В. та Харчук О. Г. розглядають інноваційний вектор розвитку паперової промисловості як ключовий чинник

підвищення її ефективності як на національному, так і на міжнародному рівнях [2]. Дослідження Кузнєцової К. О., Дергачової Г. М. та Байло О. О. розкриває стратегічні аспекти виходу українських підприємств на зовнішні ринки, зокрема через призму інтернаціоналізації, партнерств та диверсифікації ризиків [3].

Окрему увагу у наукових працях приділено трансформаційним процесам на світовому ринку паперової продукції, які пов'язані зі зміною структури попиту, розвитком цифрових альтернатив та впровадженням екологічних стандартів [4]. Семюк С. Є., Голодюк Г. І. та Гургула Н. М. у своїй роботі аналізують сучасний стан українського ринку паперової продукції, вказуючи на наявність системних проблем, пов'язаних із сировинною базою, логістикою та технологічними змінами [9]. Водночас, у публікаціях Скоробогатової Н. Є. та Гуріна Д. В. наголошується на необхідності інтеграції принципів Індустрії 4.0 у виробничі процеси, що відкриває нові можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємств [10].

Таким чином, попри наявність низки наукових праць у галузі, комплексний аналіз довгострокових тенденцій, внутрішньогалузевих структурних трансформацій та стратегічної поведінки підприємств залишається актуальним, що зумовлює потребу у цілісному дослідженні динаміки розвитку ринку паперової продукції. У цьому контексті особливого значення набуває кейс АТ "Кохавинська паперова фабрика" як приклад адаптації виробника до сучасних викликів та інституційних змін.

**Метою статті** є систематизація сучасних тенденцій і структурних трансформацій на ринку паперової продукції, а також аналіз стратегічної адаптації підприємств галузі до змін зовнішнього середовища на прикладі АТ "Кохавинська паперова фабрика".

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ринок целюлозно-паперової продукції забезпечує робочими місцями тисячі українців, товарний

асортимент якої містить більше 300 найменувань товарів, які реалізують на зовнішньому і внутрішньому ринках [5, с. 6]. Військова агресія Росії проти України завдає й надалі нищівних ударів економіці країни та її промисловості. Структурні зміни торкнулись і паперової галузі. Внаслідок нападу агресора зупинено діяльність таких стратегічно важливих підприємств целюлозно-паперової промисловості як ПрАТ “Рубіжанський картонно-тарний комбінат” через значні руйнування інфраструктури в м. Рубіжне. Також фактично знищено ТОВ “Дунапак Таврія” в м. Олешки Херсонської області, що зазнало мародерства з боку окупаційних військ. Частина підприємств, які опинилися в зоні бойових дій, була змушена евакуювати виробництво в безпечніші регіони. Одним із прикладів успішного переміщення є ТОВ “Зміївська паперова фабрика”, яка після початку повномасштабного вторгнення переїхала до м. Калусь Івано-Франківської області [7]. Окрім того, дочірнє підприємство Рубіжанського КТК – Трипільський пакувальний комбінат – продовжує функціонування на Київщині.

Аналіз обсягів виробництва паперу та паперових виробів в Україні у 2018-2024 рр. дає підстави констатувати як наявність певних кризових явищ у межах окремих періодів, так і загальну позитивну тенденцію до відновлення й структурної трансформації галузі у посткризовий період (табл. 1). У 2024 р. загальний обсяг виробництва паперу та паперових виробів досяг 57 млрд грн, що на 42,7% перевищує рівень 2018 р. і на 32,9% – показник 2022 р. Таким чином, після істотного спаду у 2022 р. (на 16,6% порівняно з 2021 р.), обумовленого деструктивним впливом повномасштабної війни, галузь продемонструвала здатність до адаптації, мобілізації внутрішніх резервів та поступового відновлення виробничої активності.

Аналогічно сегмент виробництва паперової маси, паперу та картону зазнав найглибшого падіння у 2022 р. – до 7,23 млрд грн, що склало 70,6% до рівня 2021 р. Зменшення продовжилося й у 2023 р., однак у 2024 р. зафіксовано ознаки стабілізації: обсяг виробництва становив 8,12 млрд грн, тобто збільшився на 12,4%

до показника 2022 р. Така динаміка свідчить про поступове відновлення сировинної бази галузі, модернізацію виробничих потужностей та розширення експортного потенціалу.

Водночас найбільш динамічне зростання демонструє сегмент виготовлення виробів з паперу та картону, обсяг виробництва якого у 2024 р. становив 48,9 млрд грн, що на 54,3% більше порівняно з 2018 р. і на 37,1% – з 2022 р. Зростання цього показника є індикатором підвищення внутрішнього споживчого попиту на готову паперову продукцію, особливо в контексті розвитку ринку екологічної упаковки, логістики та харчової промисловості.

Таким чином, результати дослідження засвідчують трансформаційні зрушення в структурі вітчизняної паперово-картонної галузі – від сировинної орієнтації до зростання частки кінцевої продукції з високою доданою вартістю. Це, у свою чергу, формує потенційні можливості для поглиблення внутрішньої переробки, імпортозаміщення та інтеграції у глобальні ланцюги постачання.

Яскравим представником галузі є АТ “Кохавинська паперова фабрика”, створене 19 березня 2020 р. на базі ВАТ “Папірник Прикарпаття”. Підприємство виробляє паперові вироби санітарно-гігієнічного а також господарсько-побутового призначення. Основними його конкурентами на ринку є Київський КПК, ПрАТ “ВГП” та ТОВ “ТД “Папір-Мал”. Місія АТ “Кохавинська паперова фабрика” це – забезпечення споживача якісними виробами санітарно-гігієнічного призначення.

Оцінка основних економічних показників діяльності АТ “Кохавинська паперова фабрика” у 2020-2024 рр. свідчить про його інтенсивний розвиток з одночасним посиленням окремих фінансово-організаційних ризиків (табл. 2).

Протягом аналізованого періоду обсяг виробництва в натуральному виразі зріс на 25,6%, а чисельність персоналу – на 36,8%, що свідчить про розширення операційної діяльності. Первісна вартість основних засобів збільшилася у 3,3 рази, що вказує на активну інвестиційну політику. Водночас зростання рівня їх зносу до 9,3% у 2024 р.

**Таблиця 1 – Динаміка виробництва паперу та паперових виробів в Україні, 2018-2024 рр., млн грн**

| Продукція                                     | 2018 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2024 р. до, % |         |
|-----------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------|---------|
|                                               |         |         |         |         |         | 2018 р.       | 2022 р. |
| Виробництво паперу та паперових виробів       | 39981,3 | 51460,5 | 42914,6 | 47406,0 | 57050,2 | 142,7         | 132,9   |
| Виробництво паперової маси, паперу та картону | 8269,8  | 10234,2 | 7228,8  | 6225,6  | 8123,8  | 98,2          | 112,4   |
| Виготовлення виробів з паперу та картону      | 31711,5 | 41226,3 | 35685,8 | 41180,4 | 48926,4 | 154,3         | 137,1   |

Джерело: розраховано за даними ДССУ [8]

**Таблиця 2 – Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності  
АТ “Кохавинська паперова фабрика”, 2020-2024 рр.**

| Показники                                                    | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2024 р. до 2020 р., % |
|--------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------|
| Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі            | 178057  | 171514  | 195246  | 201950  | 223717  | 125,6                 |
| Середньорічна чисельність працівників, чол.                  | 329     | 344     | 370     | 395     | 450     | 136,8                 |
| Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис. грн. | 497820  | 925411  | 1425154 | 1565614 | 1626352 | 326,7                 |
| Рівень зносу основних засобів, %                             | 8,2     | 9,2     | 4,6     | 3,6     | 9,3     | 1,1 в.п               |
| Дебіторська заборгованість, тис. грн.                        | 64823   | 81050   | 127624  | 75701   | 174414  | 269,0                 |
| Кредиторська заборгованість, тис. грн.                       | 38049   | 66568   | 197655  | 623991  | 320343  | 841,9                 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.   | 598334  | 668320  | 978883  | 1144692 | 2099699 | 350,9                 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.               | 468563  | 565469  | 785446  | 871430  | 1810583 | 386,4                 |
| Валовий прибуток (збиток), тис. грн.                         | 129771  | 102851  | 193437  | 273262  | 289116  | 222,8                 |
| Чистий прибуток (збиток), тис. грн.                          | 86076   | 59999   | 49939   | 137043  | 121863  | 141,6                 |
| Витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.     | 500145  | 600662  | 826670  | 922052  | 1877811 | 375,4                 |
| Рентабельність продукції, %                                  | 19,6    | 11,3    | 18,4    | 24,1    | 11,8    | -7,8 в.п.             |
| Рівень рентабельності діяльності, %                          | 14,6    | 7,4     | 3,7     | 8,0     | 6,7     | -7,9 в.п              |

Джерело: розраховано за даними [6]

потребує посилення контролю за ефективністю використання активів.

Чистий дохід від реалізації збільшився у 3,5 раза, а продуктивність праці – на 56,6%, що свідчить про зростання операційної ефективності. Разом із тим рентабельність діяльності підприємства знизилася практично на 8,0 в.п., що є наслідком випереджального зростання витрат фабрики (у 3,7 рази). А помітний ріст дебіторської та кредиторської заборгованості (у 2,7 і 8,4 рази відповідно) вказує на загострення проблем з оборотністю капіталу та потенційні ризики платоспроможності. Таким чином, незважаючи на високі темпи розвитку, підприємство

потребує оптимізації витратної політики, посилення фінансової стійкості та контролю за ефективністю використання ресурсів для забезпечення сталого прибуткового зростання.

Аналіз динаміки виробництва основних видів продукції АТ “Кохавинська паперова фабрика” у 2020–2024 рр. засвідчує стійке зростання виробничих обсягів у пріоритетних товарних позиціях, що вказує на стратегічну орієнтацію підприємства на продукти з високим і стабільним попитом (табл. 3). Зокрема, випуск паперу для виробів побутового призначення зріс на 46,4%, що свідчить про посилення виробничої спроможності у базовому сировинному сегменті.

**Таблиця 3 – Динаміка виробництва продукції у АТ “Кохавинська паперова фабрика”, 2020-2024 рр.**

| Вид продукції                               | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2024 р. до 2020 р., % |
|---------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------|
| Папір для виробів побутового призначення, т | 40499   | 39017   | 40556   | 41700   | 59292   | 146,4                 |
| Папір туалетний у рулончиках, тис. шт.      | 117641  | 111566  | 132108  | 135274  | 137687  | 117,0                 |
| Рушнички паперові, тис. шт.                 | 1950    | 2040    | 1718    | 2278    | 2756    | 141,3                 |
| Рушнички паперові в аркушах V – V, тис. шт. | 17348   | 18356   | 20175   | 21994   | 23324   | 134,4                 |
| Рушнички паперові в аркушах Z – Z, тис. шт. | 254     | 297     | 383     | 684     | 616     | 242,5                 |
| Серветки паперові, тис. шт.                 | 365     | 238     | 306     | 20      | 42      | 11,5                  |

Джерело: розраховано за даними [6]

Продукція санітарно-гігієнічного призначення демонструє позитивну динаміку: виробництво туалетного паперу у рулончиках зросло на 17%, паперових рушників – на 41,3%, аркушевих рушників V–V – на 34,4%, а аркушевих рушників Z–Z – у 2,4 рази. Це свідчить про ефективне реагування підприємства на зміну споживчої структури попиту, зокрема підвищення потреб у продукції для гігієни та побуту. Водночас фіксується різке скорочення виробництва паперових серветок, що є результатом оптимізації асортименту на користь більш прибуткових товарів, а також зниження їх конкурентоспроможності на ринку. Таким чином, виробнича політика фабрики характеризується цілеспрямованим перерозподілом ресурсів на користь товарів з високою прибутковістю та стабільною збутовою нішою, що сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства.

Аналіз динаміки реалізації продукції АТ “Кохавинська паперова фабрика” у 2022-2024 рр. свідчить про наявність цілеспрямованої експортної стратегії в межах окремих товарних груп (рис. 1). Лідером за обсягами зовнішніх поставок залишається папір для виробів побутового призначення: хоча його експорт зменшився на 12,6%, ця позиція залишається ключовою у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. У 2024 р. обсяг експорту перевищив внутрішні продажі більш ніж у 4,7 рази.

Водночас експорт туалетного паперу у рулончиках скоротився більш ніж у 8 разів (до 2,5 млн грн), що свідчить про зміщення

акценту на внутрішній ринок. Натомість рушнички в аркушах V–V залишаються стабільно конкурентоспроможним експортним продуктом: у 2024 р. обсяг їх постачань за кордон сягнув 191,2 млн грн (зростання на 11,2%), що перевищує внутрішній обсяг реалізації (149,1 млн грн).

Рушнички у рулонах демонструють помірне зростання експорту (+31,7%), тоді як серветки втратили експортну привабливість, що свідчить про зниження їхньої частки у товарному портфелі. Загалом фабрика реалізує адаптивну модель збуту, зорієнтовану на експорт високофункціональної продукції та внутрішнє споживання масових товарів.

У процесі дослідження проведений аналіз фінансової стійкості підприємства на ринку (табл. 4). Аналіз короткострокової фінансової стійкості АТ “Кохавинська паперова фабрика” за 2020-2024 рр. засвідчує стійку негативну динаміку у забезпеченні запасів джерелами фінансування. Якщо у 2020 р. підприємство мало абсолютний тип стійкості (1,1,1) із повним покриттям запасів власними оборотними коштами, то з 2021 р. – змішаний (0,1,1), а з 2022 р. – критичний (0,0,1), що вказує на переважне використання позикових ресурсів.

Власні оборотні кошти мають від’ємне значення (-364,8 млн грн у 2024 р.), що свідчить про дефіцит внутрішнього фінансового ресурсу. Нормальні джерела фінансування запасів нестабільні, а покриття загальними джерелами (69,4 млн грн) –

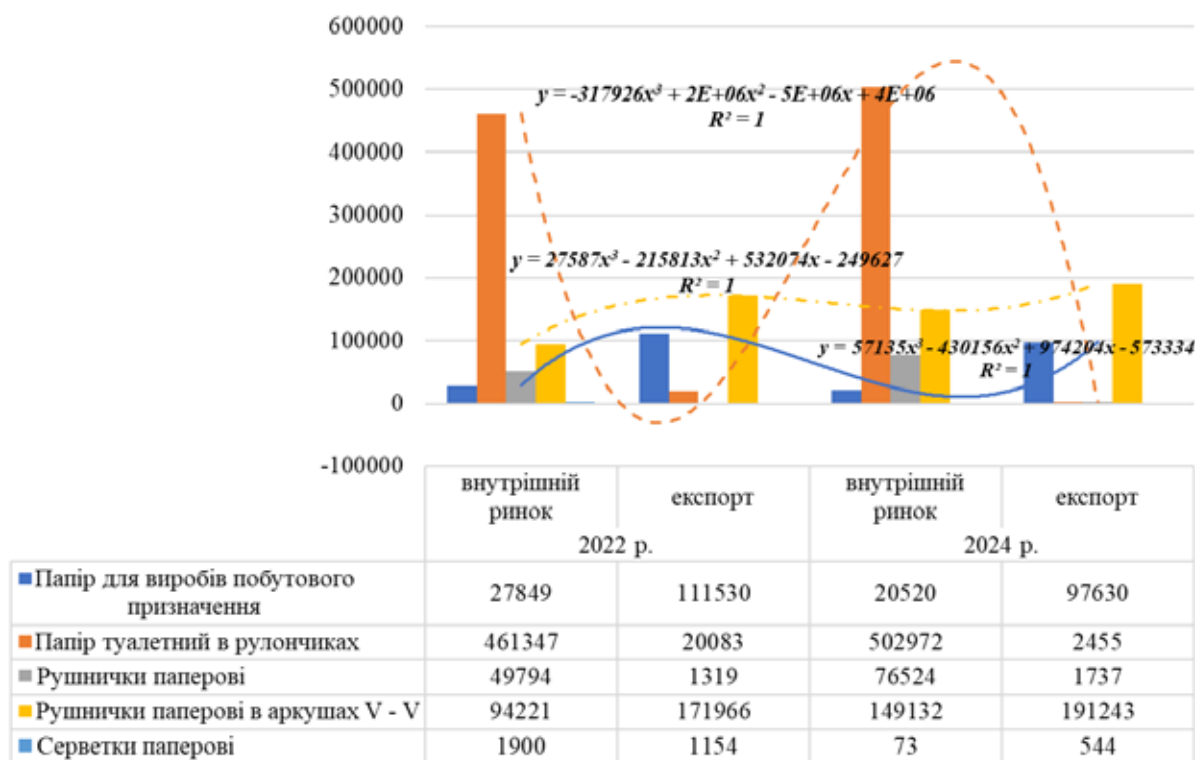


Рисунок 1 – Динаміка товарної продукції у АТ “Кохавинська паперова фабрика”, тис. грн.

Джерело: сформовано за даними [6]

недостатнє. Внаслідок цього зафіксовано порушення фінансової рівноваги підприємства, що потребує реалізації антикризових заходів: нарощення капіталізації, реструктуризації короткострокових зобов'язань та вдосконалення управління оборотними активами для оптимізації фінансового циклу.

Аналіз динаміки показників рентабельності АТ “Кохавинська паперова фабрика” за 2020–2024 рр. свідчить про загальну тенденцію до зниження фінансово-економічної ефективності підприємства (табл. 5). Зокрема, рентабельність інвестицій зменшилась на 7,9 в.п., що вказує на послаблення здатності капіталу генерувати прибуток. Показники рентабельності активів і власного капіталу скоротилися відповідно на 9,6 та 5,9 в.п., що є ознакою зниження загальної дохідності використання ресурсного потенціалу. Зменшення рентабельності основної діяльності, продажу та продукції свідчить про збільшення виробни-

чих і збутових витрат у структурі собівартості. Незважаючи на зростання обсягів реалізації, прибутковість операційної діяльності суттєво не покращилась, що зумовлює необхідність реструктуризації витрат, перегляду цінової політики та впровадження заходів з оптимізації виробничих процесів для забезпечення стійкої прибутковості в середньостроковій перспективі.

Проведена оцінка платоспроможності АТ “Кохавинська паперова фабрика” за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана засвідчує наявність значних коливань у фінансовому стані підприємства протягом 2020-2024 рр. (табл. 6). Так, у 2020 р. значення дискримінантної функції Z становило 6,149, що свідчить про високий рівень фінансової стійкості та відсутність загроз банкрутства. Водночас у 2022 р. зафіксовано різке зниження показника до 1,544 ( $Z < 1,81$ ), що свідчить про входження підприємства в зону високої ймовірності банкрутства.

**Таблиця 4 – Визначення типу короткострокової фінансової стійкості у АТ “Кохавинська паперова фабрика”, 2020-2024 рр.**

| Показник                                           | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення, +/- |
|----------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------|
| Запаси                                             | 62021   | 64140   | 88706   | 140652  | 208641  | 146620          |
| Власні оборотні кошти Н1                           | 102994  | -227462 | -561106 | -514125 | -364827 | -467821         |
| Нормальні джерела покриття запасів Н2              | 125494  | 82950   | 47075   | -387418 | 98234   | -27260          |
| Загальні кошти Н3                                  | 125494  | 86473   | 151779  | 143874  | 278000  | 152506          |
| Покриття запасів власними оборотними коштами Е1    | 40973   | -291602 | -649812 | -654777 | -573468 | -614441         |
| Покриття запасів нормальними джерелами покриття Е2 | 63473   | 18810   | -41631  | -528070 | -110407 | -173880         |
| Покриття запасів загальними джерелами покриття Е3  | 63473   | 22333   | 63073   | 3222    | 69359   | 5886            |
| Тривимірний показник типу фінансової стійкості     | (1,1,1) | (0,1,1) | (0,0,1) | (0,0,1) | (0,0,1) | x               |

Джерело: розраховано за даними [6]

**Таблиця 5 – Динаміка показників рентабельності АТ “Кохавинська паперова фабрика”, 2020-2024 рр.**

| Показники                                                    | 2020 р. | 2022 р. | 2024 р. | Відхилення, (+,-) |
|--------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------|
| Середньорічна вартість активів, тис. грн.                    | 589693  | 1336123 | 1824906 | 1235213           |
| Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.          | 524051  | 744715  | 1057855 | 533804            |
| Середньорічна вартість довгострокових зобов'язань, тис. грн. | 29848   | 459297  | 294884  | 265036            |
| Виручка від реалізації продукції, тис. грн.                  | 598334  | 978883  | 2099699 | 1501365           |
| Витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.    | 500145  | 826670  | 1877811 | 1377666           |
| Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.                 | 98189   | 152213  | 221888  | 123699            |
| Чистий прибуток, тис. грн.                                   | 104735  | 60894   | 148681  | 43946             |
| Рентабельність інвестицій, %                                 | 18,9    | 5,1     | 11,0    | -7,9              |
| Рентабельність активів, %                                    | 17,8    | 4,6     | 8,2     | -9,6              |
| Рентабельність власного капіталу, %                          | 20,0    | 8,2     | 14,1    | -5,9              |
| Рентабельність основної діяльності, %                        | 19,6    | 18,4    | 11,8    | -7,8              |
| Рентабельність продажу, %                                    | 17,5    | 6,2     | 7,1     | -10,4             |
| Рентабельність продукції, %                                  | 16,4    | 6,2     | 10,6    | -5,8              |

Джерело: розраховано за даними [6]

Негативна динаміка фінансового стану підприємства зумовлена істотним зростанням питомої ваги позикового капіталу в структурі джерел фінансування, посиленням боргового навантаження та зниженням рівня рентабельності діяльності. Незважаючи на часткове покращення інтегрального показника у 2024 р. ( $Z = 2,416$ ), підприємство продовжує перебувати в межах зони фінансової невизначеності. У таких умовах особливої актуальності набуває впровадження комплексу антикризових заходів, спрямованих на зниження рівня фінансового левериджу, нарощування частки власного капіталу та покращення показників прибутковості з метою забезпечення довгострокової фінансової стійкості підприємства на ринку.

Дієвим засобом для виходу із кризового стану є формування стратегії, направленої на антикризове управління підприємством. Запропонована модель антикризового управління АТ “Кохавинська паперова фабрика” є структурованою трирівневою системою, яка включає діагностичний, стратегічно-проектний та імплементаційно-контрольний етапи. (рис. 2). На першому рівні здійснюється глибока аналітика внутрішнього фінансово-господарського стану з оцінкою ключових показників: ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності та структури капіталу. Паралельно аналізується зовнішнє середовище функціонування підприємства з ідентифікацією макроекономічних, інституційних і ринкових ризиків. Для інтегральної оцінки рівня кризовості можуть застосовуватися як класичні моделі - Z-показник Альтмана, так і альтернативні методики: модель прогнозування банкрутства Лісса, Taffler Z-score, дискримінант-

ний аналіз Бівера тощо. На основі отриманих результатів визначається зона ризику та тип кризи (фінансова, виробнича, управлінська).

Стратегічно-проектний етап передбачає розробку сценарних моделей реагування, побудову стратегій реструктуризації, адаптації або інноваційного прориву. Імплементаційно-контрольний рівень забезпечує практичне втілення антикризових заходів, створення систем моніторингу на основі КРІ та формування постійно діючого механізму ризик-менеджменту.

Реалізація запропонованої моделі забезпечить поступове відновлення фінансової стійкості підприємства, зниження ризиків втрати платоспроможності, підвищення ефективності використання ресурсів і адаптивності управлінських рішень до мінливих зовнішньоекономічних умов. Це створює підґрунтя для довгострокової стабілізації діяльності та зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках.

**Висновки.** Ринок паперової продукції в Україні демонструє нестійку динаміку з ознаками поступової адаптації до зовнішніх викликів, що зумовлені як внутрішніми трансформаціями у виробничо-господарському середовищі, так і впливом енергетичної кризи, логістичних обмежень та зниженням платоспроможного попиту. Досвід АТ “Кохавинська паперова фабрика” свідчить про здатність підприємства реалізовувати проактивну модель розвитку, яка включає нарощування виробництва, підтримку прибутковості та забезпечення короткострокової фінансової стійкості. Реалізація запропонованої моделі антикризового управління дозволить досягти системного відновлення керованості підприємством у кризових умовах, своєчасно ідентифікувати критичні зони

**Таблиця 6 – Розрахунок дискримінантної моделі Альтмана у АТ “Кохавинська паперова фабрика”, 2020-2024 рр.**

| Показник                                                | Параметр моделі | Значення за |            |                   | Добуток значення показника та параметра |         |         |
|---------------------------------------------------------|-----------------|-------------|------------|-------------------|-----------------------------------------|---------|---------|
|                                                         |                 | 2020 р.     | 2022 р.    | 2024 р.           | 2020 р.                                 | 2022 р. | 2024 р. |
| Відношення власного оборотного капіталу до суми активів | 0,717           | 0,903       | 0,519      | 0,587             | 0,647                                   | 0,372   | 0,421   |
| Відношення нерозподіленого прибутку до суми активів     | 0,847           | 0,138       | 0,030      | 0,064             | 0,117                                   | 0,025   | 0,054   |
| Відношення прибутку до сплати відсотків до суми активів | 3,107           | 0,168       | 0,036      | 0,078             | 0,522                                   | 0,112   | 0,243   |
| Відношення вартості власного до позикового капіталу     | 0,420           | 9,306       | 1,080      | 1,424             | 3,909                                   | 0,454   | 0,598   |
| Відношення виручки до суми активів підприємства         | 0,995           | 0,959       | 0,584      | 1,106             | 0,954                                   | 0,581   | 1,100   |
| Значення функції Z                                      |                 | $Z > 2,99$  | $Z < 1,81$ | $Z [1,81 - 2,77]$ | 6,149                                   | 1,544   | 2,416   |

Джерело: розраховано за даними [6]



Рисунок 2 – Модель антикризового управління АТ “Кохавинська паперова фабрика”

Джерело: розроблено авторами

ризиків та мобілізувати ресурси для стабілізації діяльності. У довгостроковому періоді це забезпечить зростання фінансової стійкості, зміцнення ринкової позиції підприємства та розвиток адаптивної організаційної структури, спроможної

функціонувати в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Отримані результати дослідження дозволяють сформулювати висновок про наявність високого потенціалу для сталого розвитку АТ “Кохавинська паперова фабрика” на ринку.

### Список використаних джерел:

1. 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*. 2019. № 4(1). С. 280-296.
2. Колотило П.В., Харчук О.Г. Целюлозно-паперова галузь у контексті інноваційного розвитку і виробництва продукції в Україні та закордоном. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). №1. С. 29-35.
3. Кузнєцова К. О., Дергачова Г. М., Байло О. О. Стратегія розвитку міжнародної діяльності підприємства целюлозно-паперової галузі України. *Економічний Вісник НТУУ “Київський політехнічний інститут”*. 2022. № 21. С. 48-51.
4. Орловська Ю. В., Синицький С. О. Сучасні трансформації світового ринку целюлозно-паперової продукції. *Економічний простір*. 2020. № 163. С. 41-45. URL: <https://url.lf/fqqrhm> (дата звернення: 14.07.2025)
5. Осика В., Комаха В., Шульга О. Світовий ринок паперових пакувальних матеріалів. *Міжнародний науково-практичний журнал “Товари та ринки”*. 2019. Т. 30(2). С. 5-17. URL: <https://url.li/jbvjbxb> (дата звернення: 12.07.2025).
6. Офіційний сайт Акціонерного товариства “Кохавинська паперова фабрика”. URL: <https://www.kpf.ua/> (дата звернення: 15.07.2025).
7. Офіційний сайт асоціації “Укрпапір”. URL: <http://www.ukrpapir.org/index.php> (дата звернення 02.07.2025 р.)
8. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 12.07.2025).
9. 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.
10. Скоробогатова Н.Є., Гурін Д.В. Конкурентоспроможність українських підприємств целюлозно-паперової промисловості в умовах Індустрії 4.0. *Ефективна економіка*. 2018. №12. URL: <https://url.li/mizkxm> (дата звернення: 10.07.2025).

### References:

1. Dzyubenko O. M. (2019). Investytsiyno-innovatsiynе zabezpechennya tselyulozno-paperovykh vyrobnytstv v konteksti naroshchennya eksportnoho potentsialu lisovoho sektora Ukrainy: ekoloho-ekonomichnyy vymir [Investment and innovation support of pulp and paper production in the context of increasing the export potential of the forest sector



of Ukraine: ecological and economic dimension]. *Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 4(1), pp. 280-296. (in Ukrainian)

2. Kolotylo P.V., Kharchuk, O.G. (2020). Tselyulozno-paperova haluz' u konteksti innovatsiynoho rozvytku i vyrobnytstva produktiyi v Ukraini ta zakordonom [The pulp and paper industry in the context of innovative development and production of products in Ukraine and abroad]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 31 (70), no. 1. pp. 29-35. (in Ukrainian)

3. Kuznetsova K. O., Dergachova G. M., Baylo O. O. (2022). Stratehiya rozvytku mizhnarodnoyi diyal'nosti pidpryyemstva tselyulozno-paperovoyi haluzi Ukrainy [Strategy for the development of international activities of the pulp and paper industry enterprise of Ukraine]. *Ekonomichniy Visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, no. 21, pp. 48-51. (in Ukrainian)

4. Orlovska Yu. V., Synytsky S. O. (2020). Suchasni transformatsiyi svitovoho rynku tselyulozno-paperovoyi produktiyi [Modern transformations of the world market of pulp and paper products]. *Ekonomichniy prostir*, no. 163, pp. 41-45. Available at: <https://surl.lu/fqqhmr> (in Ukrainian)

5. Osyka V., Komakha V., Shulga O. (2019). Svitovyy rynek paperovykh pakuval'nykh materialiv [World market of paper packaging materials]. *Mizhnarodnyi naukovo-praktychnyi zhurnal "Tovary ta rynky"*, vol. 30(2), pp. 5-17. Available at: <https://surl.li/jbvjbx> (in Ukrainian)

6. Ofitsiynyy sayt Aktsionernoho tovarystva «Kokhavyn's'ka paperova fabryka» [Official website of the Joint Stock Company "Kokhavynska Paper Mill"]. Available at: <https://www.kpf.ua/> (in Ukrainian)

7. Ofitsiynyy sayt asotsiatsiyi "Ukrpapir" [Official website of the "Ukrpapir" association]. Available at: <http://www.ukrpapir.org/index.php>. (in Ukrainian)

8. Ofitsiynyy sayt Derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukrainian)

9. Semyuk S. E., Holodyuk G. I., Gurgula N. M. (2020). Suchasnyy stan i problemy ukrayinskoho rynku tselyulozno-paperovoyi produktiyi [Current status and problems of the Ukrainian pulp and paper market]. *Tovaroznavchyy visnyk*, no. 1(13), pp. 216-228. (in Ukrainian)

10. Skorobogatova N. E., Gurin D.V. (2018). Konkurentospromozhnist' ukrayins'kykh pidpryyemstv tselyulozno-paperovoyi promyslovosti v umovakh Industriyi 4.0 [Competitiveness of Ukrainian pulp and paper industry enterprises in the context of Industry 4.0]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. Available at: <https://surl.li/mizkxm>. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції: 30.07.2025