

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Кидисюк Дмитро Олександрович

УДК 339.5:339.9

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Стратегія і тактика міжнародної бізнес-експансії підприємств»

за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування”
спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня

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

_____ Д. О. Кидисюк

Керівник роботи
Прокопчук Оксана Андріївна
кандидат екон. наук, доцент

ЖИТОМИР 2025

АНОТАЦІЯ

Кидисюк Д. О. Стратегія і тактика міжнародної бізнес-експансії підприємств. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП «Міжнародний менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У роботі досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування і реалізації стратегії та тактики міжнародної бізнес-експансії підприємств в умовах економічної нестабільності та зростання глобальної конкуренції. Узагальнено наукові підходи до сутності міжнародної бізнес-експансії та проаналізовано особливості її реалізації на підприємствах картонно-паперової промисловості. Проведено аналіз формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна», визначено ключові проблеми та напрями вдосконалення стратегії і тактики виходу на зовнішні ринки. Практична цінність роботи полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності міжнародної бізнес-експансії підприємств паперової промисловості.

Ключові слова: міжнародна бізнес-експансія, стратегія, тактика, зовнішньоекономічна діяльність, паперова промисловість.

ABSTRACT

Kidysiuk D. O. Strategy and Tactics of International Business Expansion of Enterprises. – Qualification thesis as a manuscript.

Qualification thesis for obtaining a second (Master's) degree in the educational program “International Management” in the field of knowledge 07 “Management and Administration”, specialty 073 “Management”. – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The thesis examines theoretical and practical aspects of forming and implementing strategies and tactics of international business expansion under conditions of economic instability and global competition. Scientific approaches to the essence of international business expansion are generalized, and its implementation in the cardboard and paper industry is analyzed. Based on the case of LLC “Poninkivska Cardboard and Paper Factory – Ukraine”, key problems and directions for improving international business expansion strategies and tactics are identified. The practical value of the research lies in developing recommendations aimed at increasing the effectiveness of enterprises' international activities.

Keywords: international business expansion, strategy, tactics, foreign economic activity, paper industry.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	7
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ МІЖНАРОДНОЇ БІЗНЕС-ЕКСПАНСІЇ ПІДПРИЄМСТВ.....	7
РОЗДІЛ 2	18
ОСОБЛИВОСТІ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ МІЖНАРОДНОЇ БІЗНЕС- ЕКСПАНСІЇ ПІДПРИЄМСТВ КАРТОННО-ПАПЕРОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ	18
РОЗДІЛ 3	33
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ТА ТАКТИКИ МІЖНАРОДНОЇ БІЗНЕС-ЕКСПАНСІЇ ПІДПРИЄМСТВ ПАПЕРОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	33
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	43

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високим рівнем економічної невизначеності, зумовленої повномасштабною військовою агресією російської федерації, порушенням логістичних ланцюгів, зниженням внутрішнього попиту, дефіцитом фінансових ресурсів та зростанням виробничих ризиків. У таких умовах для забезпечення стійкості бізнесу, збереження конкурентних позицій та відновлення економічної активності особливої актуальності набуває вихід підприємств на зовнішні ринки та розширення масштабів міжнародної діяльності. Міжнародна бізнес-експансія виступає одним із ключових інструментів стратегічного розвитку підприємств, що дозволяє диверсифікувати ринки збуту, знизити залежність від внутрішніх економічних коливань, залучити валютні надходження та інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості. Водночас ефективна реалізація міжнародної бізнес-експансії потребує науково обґрунтованого формування стратегії та тактики, які враховують галузеву специфіку, конкурентне середовище, інституційні обмеження та динаміку світових ринків.

Особливої уваги потребують підприємства паперової промисловості, які функціонують у висококонкурентному міжнародному середовищі та водночас мають значний експортний потенціал. З огляду на це, дослідження стратегічних і тактичних аспектів міжнародної бізнес-експансії підприємств паперової промисловості, зокрема на прикладі ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна», є своєчасним і практично значущим. Ураховуючи викладене, обрана тема кваліфікаційної роботи є актуальною та відповідає сучасним викликам розвитку вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії та тактики міжнародної бізнес-експансії підприємств картонно-паперової промисловості.

Відповідно до поставленої мети у роботі передбачається вирішення таких завдань:

- розкрити сутність, форми та види міжнародної бізнес-експансії підприємств;
- узагальнити теоретичні аспекти формування стратегії і тактики міжнародної бізнес-експансії підприємств;
- виконати аналіз особливостей та ефективності міжнародної бізнес-експансії підприємств картонно-паперової промисловості України;
- визначити напрями вдосконалення стратегії та тактики міжнародної бізнес-експансії підприємств паперової промисловості.

Об'єктом дослідження є процес міжнародної бізнес-експансії підприємств паперової промисловості.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії і тактики міжнародної бізнес-експансії підприємств.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: метод абстрагування – для виокремлення ключових характеристик міжнародної бізнес-експансії та її стратегічних і тактичних складових; аналіз і синтез – для дослідження елементів стратегії і тактики міжнародного розвитку підприємств та формування цілісного уявлення про механізм їх реалізації; індукцію та дедукцію – для формування науково обґрунтованих висновків і узагальнень; порівняльний аналіз – для оцінювання особливостей розвитку ринку паперу в Україні та світі; економіко-статистичні та графічні методи – для аналізу показників міжнародної діяльності підприємства та візуалізації результатів дослідження. У роботі використано програмне забезпечення Microsoft Word та Microsoft Excel для обробки даних, побудови таблиць, графіків і діаграм.

Перелік публікацій автора за темою дослідження:

1. Кидисюк Д. Теоретичні основи зовнішньоекономічної стратегії підприємств фармацевтичної галузі. Студентські наукові читання 2025: матеріали

конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт (Житомир, 27 листопада 2025 р.). Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 322–324

2. Кидисюк Д. Механізм удосконалення стратегії та тактики міжнародної бізнес-експансії українських підприємств у контексті підвищення їхньої конкурентоспроможності на світовому ринку. Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: зб. матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених, аспірантів, студентів (Житомир, 2025). Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 331–333.

3. Кидисюк Д. Аналіз світового та національного ринку паперу як основа для розроблення ефективної стратегії міжнародного розвитку підприємств України. Міжнародні бізнес-технології в умовах змін глобальних правил гри у XXI ст.: зб. матеріалів XI науково-практичної студентської конференції (м. Житомир, 20 листопада 2025 р.). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 58–60.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення стратегії і тактики міжнародної бізнес-експансії підприємств паперової промисловості з метою підвищення ефективності їх зовнішньоекономічної діяльності та зміцнення конкурентних позицій на міжнародних ринках.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Список використаних джерел налічує 28 найменування. Загальний обсяг роботи становить 48 сторінок комп'ютерного набору та містить таблиці, рисунки і додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ МІЖНАРОДНОЇ БІЗНЕС-ЕКСПАНСІЇ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобалізації та зростання турбулентності світової економіки міжнародна бізнес-експансія розглядається як один із ключових інструментів стратегічного розвитку підприємств. Вона забезпечує можливість диверсифікації ринків збуту, зниження ризиків, пов'язаних із залежністю від внутрішнього попиту, а також створює передумови для масштабування бізнесу та формування стійких конкурентних переваг. Особливої актуальності питання міжнародної експансії набуває для підприємств країн із трансформаційною економікою, зокрема України, що функціонують в умовах воєнного стану та структурних обмежень розвитку.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «міжнародна бізнес-експансія». Так, Ю. Ло та Р. Тунг розглядають її як процес виходу підприємства за межі національного ринку з метою компенсації внутрішніх інституційних, ресурсних або технологічних обмежень та прискореного накопичення конкурентних переваг [23]. Згідно з «springboard perspective», міжнародна експансія виступає не лише результатом зрілості компанії, а й інструментом її подальшого розвитку.

У сучасних прикладних дослідженнях міжнародна бізнес-експансія дедалі частіше інтерпретується як стратегічно керований процес, що включає вибір ринків, форм входу, темпів розширення та механізмів адаптації бізнес-моделі до вимог зовнішнього середовища. Зокрема, Б. Рунд наголошує, що для підприємств зі зрілими або стандартизованими продуктами міжнародна експансія є альтернативою стагнації та інструментом подовження життєвого циклу продукції [25].

Українські дослідники акцентують увагу на контекстуальній специфіці міжнародної експансії в умовах війни. Так, Н. Машчак підкреслює, що після початку повномасштабної агресії міжнародна експансія для українського бізнесу

трансформувалася з інструменту зростання у механізм виживання, спрямований на збереження фінансової стійкості та доступу до ресурсів [24]. Аналогічної позиції дотримуються Г. Тимохова, Ю. Ковалов, та В. Нестеренко, які розглядають вихід українських підприємств на ринок ЄС як стратегічний вектор інтеграції у глобальний економічний простір [17].

Узагальнюючи наукові підходи, міжнародну бізнес-експансію доцільно визначити як системний процес стратегічного та тактичного розширення діяльності підприємства за межі національного ринку, що реалізується з метою забезпечення довгострокового розвитку, підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення конкурентних позицій у міжнародному середовищі.

Аналіз наукових підходів, систематизованих у Додатку А, свідчить про відсутність єдиного трактування сутності міжнародної бізнес-експансії підприємств. Більшість авторів акцентують увагу на окремих аспектах експансії – стратегічному, адаптаційному, організаційному або інституційному, що зумовлює фрагментарність наукових підходів. Це обґрунтовує доцільність формування авторського інтегрованого підходу до визначення сутності міжнародної бізнес-експансії підприємств. У цілому узагальнення та критичний аналіз наукових підходів до трактування міжнародної бізнес-експансії свідчать про домінування двох методологічних ліній: з одного боку, експансія розглядається як інструмент зростання та масштабування бізнесу, з іншого – як адаптаційний механізм реагування підприємств на зовнішні обмеження та ризики. Водночас більшість досліджень зосереджується або на стратегічному, або на організаційному вимірі експансії, залишаючи поза увагою її комплексний характер, що поєднує стратегічні, тактичні та інституційні компоненти.

На основі проведеного аналізу вважаємо за доцільне трактувати міжнародну бізнес-експансію підприємств як інтегрований процес поетапного стратегічного та тактичного розширення діяльності суб'єкта господарювання за межі національного ринку, спрямований на забезпечення довгострокової економічної стійкості, диверсифікацію ризиків і формування конкурентних переваг у міжнародному середовищі. На відміну від класичних підходів, у даному визначенні акцент

робиться не лише на географічному розширенні, а й на адаптації бізнес-моделі підприємства до вимог зовнішніх ринків. З позиції автора, міжнародна бізнес-експансія не може розглядатися як разове управлінське рішення, а повинна інтерпретуватися як динамічний процес, що передбачає зміну форм, темпів і глибини інтеграції залежно від стадії розвитку підприємства, галузевої специфіки та стану зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє поєднати положення «springboard perspective» з сучасними концепціями масштабування бізнесу та стратегічної гнучкості.

З урахуванням сформульованого авторського підходу до розуміння сутності міжнародної бізнес-експансії підприємств, подальший аналіз доцільно зосередити на характеристиці основних форм її реалізації, які відрізняються рівнем залучення ресурсів, ступенем контролю та стратегічною спрямованістю виходу на зовнішні ринки. Форми міжнародної експансії відрізняються за рівнем залучення ресурсів, ступенем контролю над операціями та рівнем ризику. У працях М. В. Рудої, О. Мельника та Сохана В.-Р. підкреслюється, що вибір форми експансії повинен відповідати стратегічним цілям підприємства та його організаційно-ресурсному потенціалу [15]. Найбільш поширеною формою міжнародної бізнес-експансії є експорт, який характеризується відносно низьким рівнем ризику та мінімальними інвестиційними витратами. Водночас, за висновками Рунд Б., експортні стратегії є менш ефективними у довгостроковій перспективі для підприємств, що прагнуть глибокої інтеграції у міжнародні ринки [25]. Наступною формою є контрактні моделі співпраці, зокрема ліцензування та франчайзинг, які дозволяють поєднати розширення географії діяльності з обмеженим контролем над операціями. За результатами досліджень Сілви Л. А., Кости Жуніора Ж. та Араужу А., контрактні форми є ефективними для швидкозростаючих компаній на початкових етапах міжнародної експансії [26].

Вищий рівень залученості передбачають прямі іноземні інвестиції, які забезпечують максимальний контроль над діяльністю, але супроводжуються підвищеним рівнем фінансових та інституційних ризиків. Єпл С. Р. доводить, що багатопродуктові підприємства частіше обирають інвестиційні форми експансії з

метою оптимізації ефекту масштабу та асортиментної синергії [27]. У таблиці 1.1 представимо порівняльну характеристику форм міжнародної бізнес-експансії підприємств

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика форм міжнародної бізнес-експансії підприємств

Форма експансії	Рівень ризику	Контроль	Інвестиційні витрати	Стратегічна орієнтація
Експорт	Низький	Низький	Мінімальні	Коротко- та середньострокова
Ліцензування, франчайзинг	Середній	Обмежений	Помірні	Адаптаційна
Спільні підприємства	Середній	Спільний	Значні	Довгострокова
Прямі іноземні інвестиції	Високий	Повний	Високі	Стратегічна

Джерело: складено автором на основі [25; 26; 16; 27].

З урахуванням наведеного порівняльного аналізу форм міжнародної бізнес-експансії підприємств, подальше дослідження доцільно спрямувати на розгляд видів міжнародної бізнес-експансії, які відрізняються не лише організаційно-правовими механізмами реалізації, а й темпами виходу на зовнішні ринки, глибиною інтеграції та рівнем адаптації підприємств до міжнародного конкурентного середовища.

У наукових дослідженнях міжнародну експансію також класифікують за темпами, напрямками та глибиною проникнення на зовнішні ринки. Ф. Зона, М. Банно та Дж. Коллер доводять, що темпи міжнародної експансії значною мірою залежать від організаційної структури та форми власності підприємства, зокрема сімейні компанії схильні до більш обережного розширення [28].

Л. Пащук та І. Макарук наголошують, що вибір країн для міжнародної експансії має ґрунтуватися на комплексній оцінці ринкового потенціалу, інституційного середовища, логістичних витрат і регуляторних бар'єрів [13]. Хоча їх дослідження присвячене ІТ-компаніям, запропоновані критерії є універсальними

та релевантними для підприємств промислового сектору, зокрема паперової промисловості (рис. 1.1).

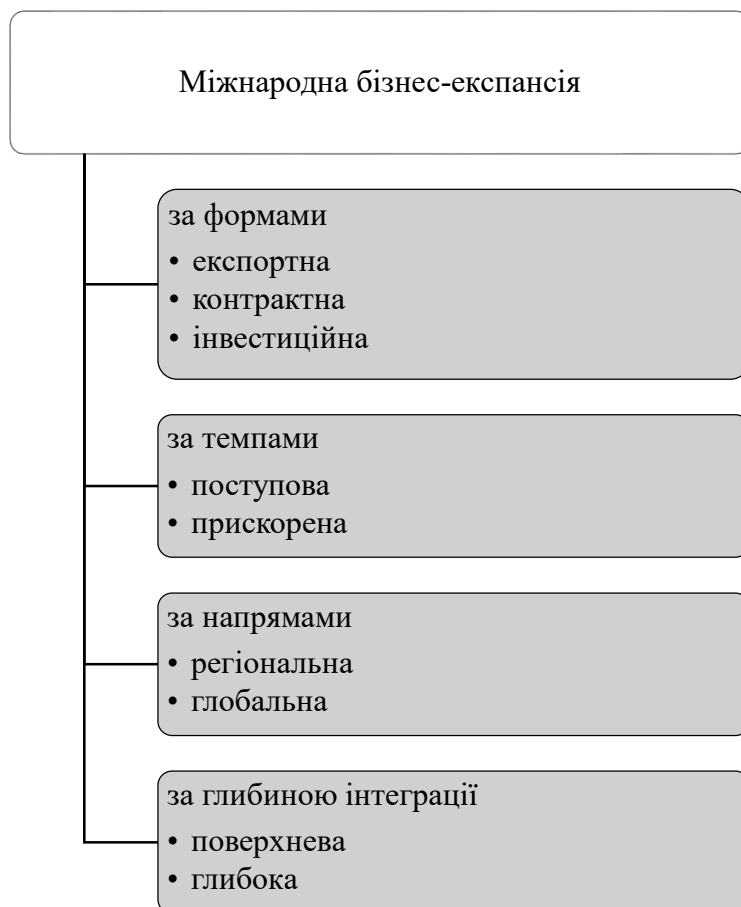


Рис. 1.1. Класифікація міжнародної бізнес-експансії підприємств

Джерело: узагальнено автором на основі [17; 16; 23; 28; 13].

У контексті форм міжнародної бізнес-експансії доцільно відійти від їх ієрархічного сприйняття (від експорту до прямих іноземних інвестицій) та розглядати форми експансії як взаємодоповнювальні інструменти, вибір яких визначається не лише ресурсним потенціалом підприємства, а й рівнем прийняттого ризику, швидкістю виходу на ринок та стратегічними цілями. Зокрема, для підприємств промислового сектору в умовах нестабільності найбільш доцільною є комбінована модель експансії, що поєднує експортні та контрактні форми з поступовим переходом до інвестиційних механізмів.

Автор вважає, що класифікація видів міжнародної бізнес-експансії повинна базуватися не лише на організаційно-правових формах, а й на таких критеріях, як темпи розширення, рівень адаптації до локальних ринків та глибина інтеграції у

міжнародні ланцюги створення вартості. Такий підхід дозволяє більш повно оцінити реальні можливості підприємства щодо виходу на зовнішні ринки та обґрунтувати вибір оптимальної стратегії міжнародного розвитку.

З огляду на сучасні умови функціонування українських підприємств, міжнародна бізнес-експансія, на думку автора, набуває подвійної природи: з одного боку, вона є інструментом стратегічного зростання, з іншого – механізмом адаптації та збереження економічної життєздатності бізнесу в умовах воєнних та інституційних викликів. Саме така інтерпретація створює методологічну основу для подальшого аналізу ефективності міжнародної бізнес-експансії підприємств у межах аналітичного та рекомендаційного розділів магістерської роботи.

Таким чином, міжнародна бізнес-експансія підприємств є складним багаторівневим процесом, що поєднує стратегічні рішення щодо вибору форм і напрямів розширення з тактичними інструментами їх реалізації. Для українських підприємств у сучасних умовах вона виступає не лише інструментом розвитку, а й механізмом адаптації до воєнних, економічних та інституційних викликів. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження стратегічних і тактичних аспектів міжнародної бізнес-експансії з урахуванням галузевої специфіки, що і становить науковий інтерес даної магістерської роботи.

У сучасних умовах розвитку світової економіки стратегія міжнародної бізнес-експансії підприємств розглядається як ключовий елемент забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності та економічної стійкості. Наукові дослідження свідчать, що міжнародна експансія не є ізольованим управлінським рішенням, а формується в межах загальної стратегії розвитку підприємства, узгодженої з його ресурсним потенціалом, ринковими можливостями та рівнем прийняттого ризику. З позицій стратегічного менеджменту міжнародна бізнес-експансія трактується як цілеспрямований процес вибору пріоритетних ринків, моделей входу та механізмів закріплення конкурентних позицій, що реалізується через систему довгострокових управлінських рішень. Так, О. Головка, К. Орехова та А. Пішта доводять, що стратегія міжнародної експансії тісно пов'язана з підвищенням інвестиційної привабливості підприємства, оскільки вихід на

зовнішні ринки сигналізує про його здатність працювати за міжнародними стандартами та знижувати країнові ризики [3]. Автори наголошують, що саме стратегічна послідовність міжнародного розвитку формує довіру інвесторів і партнерів. Водночас у науковій літературі підкреслюється, що формування стратегії міжнародної експансії потребує кількісного обґрунтування. У цьому контексті Н. А. Караван пропонує методичні підходи до оцінювання інтегрального рівня інвестиційної привабливості підприємства, які можуть бути використані як аналітична база для прийняття стратегічних рішень щодо виходу на міжнародні ринки [6]. Подібну позицію займає Т. Г. Китайчук, яка розглядає інвестиційну привабливість як багатофакторну категорію, що формується під впливом фінансових, організаційних, інституційних та репутаційних чинників [7]. Це свідчить про те, що стратегія міжнародної бізнес-експансії має спиратися не лише на ринкові можливості, а й на внутрішній потенціал підприємства. У сучасних дослідженнях все частіше підкреслюється роль зовнішнього середовища та інфраструктурних факторів у формуванні стратегії міжнародної експансії. Так, Л. Й. Гнилянська, Р. З. Будинський та А. І. Юрчик акцентують увагу на розвитку міжнародної логістики як критично важливого чинника реалізації стратегії виходу на зовнішні ринки, зокрема в контексті співпраці з країнами Азії [2]. Ефективна логістична інфраструктура, на думку авторів, знижує транзакційні витрати та підвищує адаптивність бізнесу до вимог міжнародних партнерів.

Особливу групу досліджень становлять праці, присвячені формуванню стратегій міжнародної експансії в умовах воєнних ризиків та післявоєнного відновлення. Я. Петруненко, В. Устименко, Р. Джабраїлов, К. Возняковська та С. Серебряк доводять, що підприємницькі ініціативи та міжнародна кооперація стають ключовими елементами архітектури післявоєнного відновлення економіки України [14]. У цьому контексті міжнародна експансія розглядається не лише як інструмент розвитку окремих підприємств, а й як складова загальнонаціональної економічної стратегії.

Аналогічну позицію висловлює Т. Ю. Мельник, яка підкреслює, що воєнні ризики істотно трансформують стратегічні пріоритети українських підприємств,

змушуючи їх орієнтуватися на більш гнучкі та диверсифіковані моделі міжнародної експансії [10]. Авторка зазначає, що в таких умовах зростає роль адаптивних стратегій, здатних швидко реагувати на зміну регуляторного середовища, логістичних маршрутів та валютних ризиків.

Поряд зі стратегічним виміром міжнародної бізнес-експансії важливе місце у наукових дослідженнях займає тактичний рівень, який охоплює конкретні інструменти реалізації обраної стратегії. В. Метла наголошує, що успішна міжнародна експансія потребує адаптації внутрішніх бізнес-процесів підприємства, зокрема впровадження інновацій та сучасних управлінських практик [11]. Це означає, що тактика міжнародної експансії повинна бути спрямована на внутрішню трансформацію підприємства відповідно до вимог глобального ринку.

Цікавий порівняльний аспект формування стратегій міжнародної експансії представлений у роботі Є. Бевзюк, яка аналізує східні практики інтеграційної експансії та можливості їх адаптації в Україні [1]. Авторка підкреслює, що азійські моделі міжнародного розвитку характеризуються поєднанням довгострокового стратегічного планування та гнучких тактичних рішень, що може бути корисним для українських підприємств у процесі виходу на нові ринки.

Важливим елементом тактики міжнародної експансії є формування та підтримання сильного бренду. Ю. Л. Грінченко, досліджуючи досвід китайських компаній, зокрема BYD Auto, доводить, що маркетингова підтримка стратегії виходу на міжнародні ринки є визначальним чинником її успішності [4]. Автор наголошує, що бренд виступає не лише комунікаційним інструментом, а й нематеріальним активом, який знижує ризики входу на нові ринки.

У табл. 1.2 представимо характеристики стратегій міжнародної бізнес-експансії підприємств. Аналіз стратегій, представлених у таблиці 1.2, свідчить про відсутність універсальної моделі міжнародної бізнес-експансії, що зумовлює необхідність індивідуального підходу до вибору стратегії залежно від ресурсного потенціалу підприємства, галузевої специфіки та рівня ризику зовнішнього середовища. У сучасних умовах найбільш ефективними є комбіновані стратегії, які поєднують експортні, партнерські та цифрові інструменти міжнародної експансії.

Таблиця 1.2

Стратегії міжнародної бізнес-експансії підприємств та їх характеристика

Стратегія міжнародної експансії	Зміст стратегії	Основна мета	Переваги	Потенційні обмеження
Експортно-орієнтована	Вихід на міжнародні ринки через прямий або непрямий експорт без суттєвої трансформації бізнес-моделі	Диверсифікація збуту, швидке зростання доходів	Низький рівень ризику, мінімальні інвестиції	Обмежений контроль, висока цінова конкуренція
Інвестиційна	Реалізація експансії через прямі іноземні інвестиції, створення філій або дочірніх компаній	Закріплення на ринку, повний контроль	Високий рівень контролю, стратегічна стійкість	Значні фінансові та інституційні ризики
Партнерська (коопераційна)	Спільні підприємства, стратегічні альянси, контрактні форми співпраці	Розподіл ризиків, доступ до локальних ресурсів	Гнучкість, зниження витрат входу	Конфлікт інтересів, обмежений контроль
Адаптаційна	Коригування продукту, процесів і маркетингу під вимоги локальних ринків	Підвищення конкурентоспроможності	Висока відповідність локальному попиту	Додаткові витрати, складність управління
Інноваційно-цифрова	Використання цифрових каналів, платформ, цифрового маркетингу для виходу на ринки	Прискорення експансії, масштабування	Швидкий доступ до клієнтів, зниження транзакційних витрат	Залежність від цифрової інфраструктури

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 14; 10; 11; 4; 5; 9].

У сучасних умовах цифровізації економіки зростає роль цифрових інструментів у реалізації тактики міжнародної бізнес-експансії. К. В. Євтушенко та С. В. Смерічевська доводять, що цифровий маркетинг є каталізатором міжнародної

експансії логістичних операторів, забезпечуючи швидкий доступ до міжнародних клієнтів та підвищуючи ефективність комунікацій [5]. Це підтверджує, що тактичні інструменти експансії повинні враховувати цифрову трансформацію бізнесу.

Теоретичні засади інтернаціоналізації як об'єктивної передумови розвитку міжнародного бізнесу розкриті у праці В. І. Кокоріної, яка підкреслює закономірний характер виходу підприємств за межі національних ринків у процесі їх еволюції [9]. З цієї позиції стратегія міжнародної експансії є логічним етапом розвитку підприємства, а не ситуативною реакцією на зовнішні виклики.

Разом із тим міжнародна експансія супроводжується значними ризиками (рис. 1.2), що потребує їх системного врахування в процесі стратегічного планування. Н. І. Козьмук, В. В. Гірняк, І. Б. Семеген, Н. П. Дребот та В. Т. Другова аналізують ризики експансії іноземного капіталу та наголошують на необхідності комплексного управління фінансовими, регуляторними та макроекономічними ризиками [22]. Хоча дослідження зосереджене на фінансовому ринку, його висновки є релевантними для формування стратегій міжнародної бізнес-експансії підприємств реального сектору.

Систематизація ризиків міжнародної бізнес-експансії, представлена на рис. 1.2, дозволяє зробити висновок про їх багатокомпонентний характер та необхідність інтеграції ризик-менеджменту у процес формування стратегії і тактики міжнародного розвитку підприємств. Врахування зазначених ризиків є передумовою підвищення ефективності управлінських рішень та мінімізації негативних наслідків виходу на міжнародні ринки.

Таким чином, теоретико-методологічні підходи до формування стратегії та тактики міжнародної бізнес-експансії підприємств свідчать про необхідність

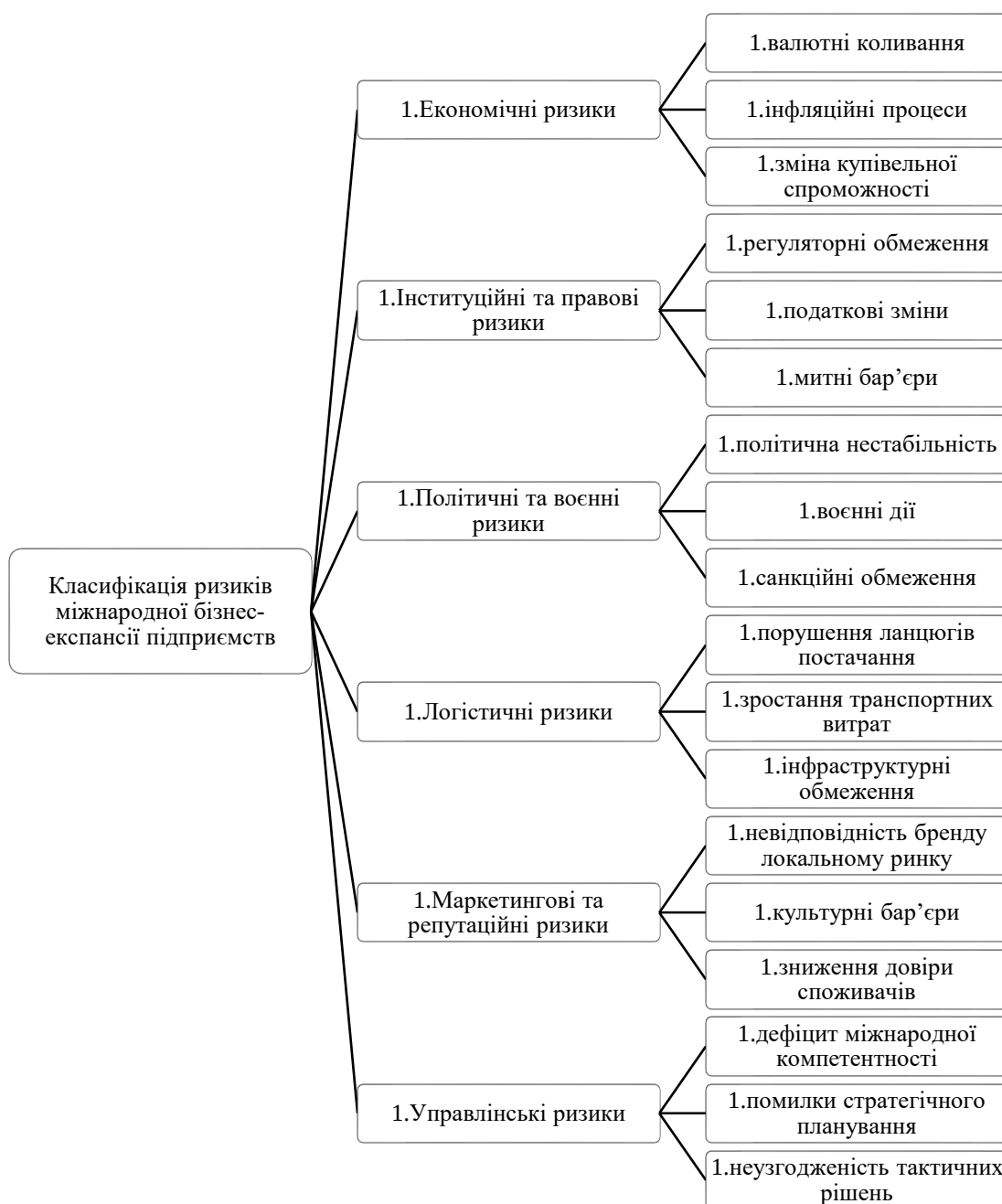


Рис. 1.2. Класифікація ризиків міжнародної бізнес-експансії підприємств

комплексного, багаторівневого підходу, що поєднує стратегічне бачення, аналітичне обґрунтування, тактичні інструменти реалізації та управління ризиками. Це створює методологічну основу для подальшого аналізу ефективності міжнародної бізнес-експансії підприємств у межах аналітичного розділу магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ МІЖНАРОДНОЇ БІЗНЕС- ЕКСПАНСІЇ ПІДПРИЄМСТВ КАРТОННО-ПАПЕРОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням глобальної конкуренції, трансформацією ланцюгів створення вартості та зростанням ролі екологічних і ресурсоефективних виробництв. У цих умовах підприємства картонно-паперової промисловості, які традиційно орієнтувалися на внутрішні ринки, дедалі активніше залучають механізми міжнародної бізнес-експансії як інструмент підвищення конкурентоспроможності, диверсифікації збуту та зменшення залежності від національних економічних коливань. Для українських підприємств зазначена проблема набуває особливої актуальності в умовах воєнної економіки, логістичних обмежень та необхідності інтеграції у європейський і світовий економічний простір.

Світовий ринок паперової продукції упродовж останніх років демонструє помірні, але стабільні темпи зростання, що зумовлено його базовою роллю у забезпеченні побутових, комерційних та промислових потреб. За даними аналітичного звіту Fortune Business Insights, обсяг глобального ринку паперових виробів у 2025 р. становив 276,39 млрд дол. США, а у 2026 р. очікується його зростання до 278,35 млрд дол. США з подальшим досягненням 294,53 млрд дол. США у 2034 р. (табл. 2.1), що відповідає середньорічному темпу зростання 0,71 % [24]. Дані табл. 2.1 свідчать про стабільний, але повільний розвиток світового ринку паперової продукції, що є характерною ознакою зрілих ринків. Це зумовлює необхідність для підприємств паперової промисловості орієнтуватися не на екстенсивне зростання, а на підвищення ефективності, інноваційність та міжнародну бізнес-експансію. Низький, але позитивний показник CAGR свідчить про зрілу фазу розвитку ринку, для якої характерні стабільний попит, висока конкуренція та домінування інкрементальних, а не радикальних інновацій.

Таблиця 2.1

Ключові параметри розвитку світового ринку паперової продукції

Показник	Значення
Обсяг світового ринку у 2025 р., млрд дол. США	276,39
Прогнозований обсяг ринку у 2026 р., млрд дол. США	278,35
Прогнозований обсяг ринку у 2034 р., млрд дол. США	294,53
Середньорічний темп зростання (CAGR), %	0,71
Стадія розвитку ринку	Зріла
Домінуючий драйвер зростання	Попит на сталу та екологічну продукцію
Ключове обмеження розвитку	Зростання вартості сировини

Джерело: складено автором на основі [21].

Водночас стійкість ринку пояснюється тим, що паперова продукція належить до категорії товарів повсякденного попиту, споживання яких слабо залежить від циклічних коливань економіки. Одним із ключових чинників зростання світового ринку паперових виробів є зростання споживчого попиту на екологічно сталу продукцію. Папір і паперова упаковка розглядаються як більш екологічна альтернатива пластиковим виробам завдяки біорозкладності, можливості вторинної переробки та нижчому рівню вуглецевого сліду. Посилення екологічних стандартів та обмеження на використання пластику в багатьох країнах світу стимулюють перехід до паперових пакувальних рішень, що формує довгостроковий драйвер розвитку ринку [21].

Структурний аналіз ринку свідчить, що пакувальні паперові продукти займають домінуючу позицію серед інших товарних груп (табл. 2.2). Їх зростаюча частка зумовлена розвитком роздрібною торгівлі, електронної комерції та логістичних сервісів, де паперова упаковка виступає ключовим елементом ланцюга постачання. Поряд із цим значний сегмент формують гігієнічні паперові вироби, попит на які зростає внаслідок підвищеної уваги до санітарно-гігієнічних стандартів, особливо у розвинених країнах [24].

Структура світового ринку паперової продукції за основними сегментами

Критерій сегментації	Провідний сегмент	Характеристика впливу на ринок
За типом продукції	Пакувальні паперові вироби	Зростання електронної комерції, заборона пластикової упаковки
За сферою застосування	Комерційний сектор	Високий попит з боку HoReCa, освіти, медицини, промисловості
За каналами збуту	Офлайн-магазини	Менший ризик помилкових покупок, простота повернення
За регіонами	Північна Америка	Високе споживання паперу на душу населення
Регіон із найвищим потенціалом зростання	Азійсько-Тихоокеанський регіон	Обмеження пластику, демографічний та освітній фактор

Джерело: узагальнено автором на основі [21].

Структурні характеристики ринку, представлені в табл. 2.2, свідчать про зміщення попиту у бік пакувальної паперової продукції та комерційного сегмента споживання. Це формує сприятливі умови для міжнародної експансії підприємств паперової промисловості, орієнтованих на виробництво картонно-паперових пакувальних матеріалів.

За сферою застосування провідні позиції займає комерційний сегмент, що включає використання паперової продукції в закладах освіти, громадського харчування, готельному бізнесі, медичних та виробничих установах. Така структура споживання свідчить про тісний зв'язок ринку паперових виробів із розвитком сфери послуг та інституційної інфраструктури. У регіональному розрізі Північна Америка зберігає лідерські позиції на світовому ринку паперової продукції, що зумовлено високим рівнем споживання паперу на душу населення та розвиненим ринком гігієнічних паперових виробів. Водночас Азійсько-Тихоокеанський регіон характеризується найвищими темпами зростання, що пояснюється урядовими обмеженнями на пластикову упаковку, розширенням освітнього сектору та зростанням чисельності населення [21].

Разом із тим розвиток світового ринку паперової продукції стримується зростанням вартості сировини, зокрема деревини та альтернативних волокнистих

матеріалів, що підвищує виробничі витрати та знижує маржинальність бізнесу. Це зумовлює необхідність оптимізації виробничих процесів, впровадження ресурсозберігаючих технологій та стратегічного переосмислення моделей міжнародної експансії підприємств паперової промисловості.

Таким чином, сучасний стан світового ринку паперової продукції характеризується поєднанням стабільного попиту, структурних змін на користь екологічних і пакувальних рішень та зростанням конкурентного тиску. Це створює як можливості, так і виклики для підприємств паперової промисловості, що обумовлює актуальність формування ефективної стратегії та тактики міжнародної бізнес-експансії.

На тлі окреслених глобальних тенденцій розвитку світового ринку паперової продукції доцільним є перехід до аналізу вітчизняного ринку паперу та картонно-паперової продукції, який формується під впливом загальносвітових трендів, але водночас характеризується специфічними інституційними, ресурсними та воєнними чинниками, що визначають особливості функціонування і перспективи розвитку українських підприємств галузі.

Для формування цілісного уявлення про стан і трансформацію паперової промисловості в Україні доцільно насамперед проаналізувати кількісні параметри підприємницької активності, зокрема динаміку кількості діючих суб'єктів господарювання за відповідними видами економічної діяльності. Такий підхід дозволяє оцінити структурні зрушення у галузі, рівень підприємницької концентрації в регіональному розрізі, а також чутливість галузі до економічних шоків, зумовлених військовими діями та загальною макроекономічною нестабільністю. У табл. 2.3 узагальнено дані Державної служби статистики України щодо кількості діючих суб'єктів господарювання у сфері виробництва паперу та картону (КВЕД 17.12) і виготовлення виробів з паперу та картону (КВЕД 17.2) у розрізі регіонів у 2014–2023 рр., із виділенням частки фізичних осіб-підприємців та обчисленням їх питомої ваги у загальній кількості суб'єктів господарювання по Україні.

Таблиця 2.3

Частка суб'єктів господарювання паперової промисловості у загальній кількості підприємств України у 2014–2023 рр.

Показник	Роки					Зміна у 2023 р. до 2014 р.	
	2014	2019	2021	2022	2023	+/-	%
Загальна кількість діючих суб'єктів господарювання в Україні, од.	1932161	1941625	1956248	1732508	1913193	-18968	99,02
Виробництво паперу та картону (КВЕД 17.12), од.	46	63	52	39	47	1	102,17
Частка КВЕД 17.12, %	0,0024	0,0032	0,0027	0,0023	0,0025	0,0001	-
Виготовлення виробів з паперу та картону (КВЕД 17.2), од.	1825	1698	1617	1390	1536	-289	84,16
Частка КВЕД 17.2, %	0,0945	0,0874	0,0827	0,0802	0,0803	-0,0142	84,97
Сукупна частка паперової промисловості (17.12 + 17.2), %	0,0969	0,0906	0,0854	0,0825	0,0828	-0,0141	-

Джерело: розраховано автором на основі даних [8].

Аналіз частки суб'єктів господарювання паперової промисловості у загальній структурі підприємництва України свідчить про її маргінальну питому вагу, яка у 2023 р. становила лише 0,083 %. Водночас незначна кількісна представленість галузі не відповідає її функціональній значущості для економіки, оскільки паперова продукція є базовим ресурсом для пакувальної індустрії, логістики, торгівлі та експорту. Скорочення сукупної частки паперової промисловості у 2022–2023 рр. відображає вплив воєнних ризиків та структурні втрати виробничого потенціалу, що актуалізує необхідність формування ефективної стратегії міжнародної бізнес-експансії підприємств галузі.

Для оцінювання структурної ролі паперової промисловості у національній економіці доцільним є аналіз її питомої ваги у загальній кількості діючих суб'єктів господарювання України. Такий підхід дає змогу не лише зафіксувати масштаби присутності галузі у підприємницькому середовищі, а й простежити динаміку змін під впливом макроекономічних, інституційних та воєнних чинників. Аналіз даних

табл. 2.4 свідчить, що паперова промисловість України протягом 2014–2023 рр. зберігала вкрай незначну частку у загальній структурі суб'єктів господарювання, попри її стратегічну важливість для забезпечення внутрішнього ринку пакувальної, санітарно-гігієнічної та поліграфічної продукції. Сукупна частка підприємств, що здійснюють виробництво паперу та картону (КВЕД 17.12) і виготовлення виробів з паперу та картону (КВЕД 17.2), скоротилася з 0,0969 % у 2014 р. до 0,0828 % у 2023 р., що відповідає зменшенню на 0,0141 в.п. або на 14,55 % у відносному вимірі.

Найбільш чисельним сегментом галузі протягом усього періоду залишалося виготовлення виробів з паперу та картону (КВЕД 17.2), частка якого у загальній кількості суб'єктів господарювання знизилася з 0,0945 % у 2014 р. до 0,0803 % у 2023 р. Абсолютне скорочення кількості підприємств цього виду діяльності становило 289 одиниць (–15,84 %), що відображає тенденцію до консолідації виробництва, виходу з ринку малих суб'єктів та зростання бар'єрів входу, зокрема через підвищення енерго- та ресурсомісткості виробничих процесів.

Таблиця 2.4

**Частка паперової промисловості в обсягах реалізованої продукції
суб'єктів господарювання України у 2014–2023 рр.**

Показник	Роки					Зміна у 2023 р. до 2014 р.	
	2014	2019	2021	2022	2023	+/-	%
Загальний обсяг реалізованої продукції в Україні, млрд грн	4459,70	10524,11	14989,81	11119,88	13574,89	9115,19	304,39
Виробництво паперу та картону (КВЕД 17.12), млрд грн	5,99	9,21	6,08	5,55	6,25	0,26	104,34
Частка КВЕД 17.12, %	0,00013	0,00009	0,00004	0,00005	0,00005	0,00	-
Виготовлення виробів з паперу та картону (КВЕД 17.2), млн грн	16,34	34,15	45,15	39,54	46,99	30,65	287,58
Частка КВЕД 17.2, %	0,37	0,32	0,3	0,36	0,35	-0,02	-
Сукупна частка паперової промисловості, %	0,37	0,33	0,3	0,36	0,35	-0,02	-

Джерело: розраховано автором на основі даних [12].

Водночас сегмент виробництва паперу та картону (КВЕД 17.12) характеризується відносною стабільністю чисельності підприємств: у 2023 р. їх кількість становила 47 одиниць, що на одну одиницю більше, ніж у 2014 р. Попри це, частка даного виду діяльності в загальній структурі суб'єктів господарювання залишається статистично мінімальною (близько 0,0025 %), що підтверджує високий рівень капіталомісткості, концентрації та технологічної складності базових виробництв паперової галузі.

Загалом виявлена динаміка свідчить про структурне звуження підприємницької бази паперової промисловості на фоні загального скорочення кількості суб'єктів господарювання в Україні, особливо у період 2022–2023 рр., зумовленого повномасштабною війною. Водночас відносна стабільність сукупної частки галузі у 2023 р. порівняно з 2022 р. (0,0828 % проти 0,0825 %) може розглядатися як ознака адаптаційної стійкості підприємств паперової промисловості, що створює підґрунтя для подальшого аналізу їх економічної результативності та регіональної концентрації.

Для поглибленої оцінки позицій української паперової промисловості у системі міжнародної торгівлі доцільно проаналізувати динаміку зовнішньоторговельних показників за товарною групою УКТ ЗЕД 48 «Папір та картон» у довгостроковому часовому розрізі. Особливий інтерес становить зіставлення обсягів експорту та імпорту, їх частки у загальному товарообігу країни, а також величини торговельного сальдо, що дозволяє виявити структурні дисбаланси та оцінити експортний потенціал галузі. У табл. 2.5 наведено узагальнену характеристику динаміки зовнішньої торгівлі папером і картоном у 2020–2024 рр. із розрахунком абсолютних та відносних відхилень, що створює аналітичну основу для подальшого обґрунтування необхідності активізації міжнародної бізнес-експансії вітчизняних підприємств галузі.

Результати аналізу, представлені у табл. 2.5, свідчать про нестабільну та асиметричну динаміку зовнішньої торгівлі паперовою продукцією України, що супроводжується стійким перевищенням імпорту над експортом протягом усього досліджуваного періоду. У 2020–2024 рр. обсяги експорту паперу та картону

скоротилися з 355,2 млн дол. США до 226,4 млн дол. США, що відповідає абсолютному зменшенню на 128,8 млн дол. США або 36,3 %. Найглибше падіння експортних поставок припадає на 2022–2023 .рр, що безпосередньо пов’язано з наслідками повномасштабної війни, руйнуванням виробничих потужностей, ускладненням логістики та зниженням конкурентоспроможності української продукції на зовнішніх ринках.

Таблиця 2.5

**Динаміка зовнішньої торгівлі України папером та картоном
(УКТ ЗЕД 48) у 2020-2024 рр.**

Показник	Роки					Зміна у 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Експорт, тис. дол. США	355227,3	467150	253317,5	215334,3	226413,3	-128814	63,74
Імпорт, тис. дол. США	809253,2	929402,1	640791,2	714008,4	798751,1	-10502	98,70
Частка експорту у загальному обсязі експорту товарів України, %	0,7	0,7	0,6	0,6	0,5	-0,2	-
Частка імпорту у загальному обсязі експорту товарів України, %	1,5	1,3	1,2	1,1	1,1	-0,4	-
Торговельне сальдо (експорт – імпорт), тис. дол. США	-454026	-462252	-387474	-498674	-572338	-118312	126,06

Джерело: складено автором на основі [19].

Водночас імпорт паперової продукції характеризувався відносно меншою волатильністю. За аналізований період його обсяги скоротилися лише на 10,5 млн дол. США (–1,3 %), що свідчить про високу імпортозалежність внутрішнього ринку та обмежені можливості заміщення імпортової продукції вітчизняним виробництвом. Показовим є також скорочення частки експорту паперу та картону у загальному обсязі зовнішньої торгівлі України з 0,7 % у 2020 р. до 0,5 % у 2024

р., тоді як частка імпорту зменшилася з 1,5 % до 1,1 %, але все ще істотно перевищує експортні показники.

Найбільш критичним індикатором стану галузі є від'ємне торговельне сальдо, яке у 2024 р. досягло –572,3 млн дол. США та погіршилося порівняно з 2020 р. на 118,3 млн дол. США. Це підтверджує структурний характер дисбалансу зовнішньої торгівлі паперовою продукцією та вказує на обмежений рівень міжнародної інтегрованості українських виробників у глобальні ланцюги створення доданої вартості.

Отримані результати обґрунтовують необхідність переорієнтації стратегій розвитку підприємств паперової промисловості у напрямі міжнародної бізнес-експансії, зокрема шляхом освоєння нових ринків збуту, підвищення глибини переробки продукції, переходу до експортно орієнтованих сегментів та адаптації до екологічних і технологічних стандартів ЄС. Саме ці напрями мають стати ключовими елементами стратегічних і тактичних рішень у межах подальшого дослідження.

Проведений аналіз розвитку паперової промисловості України та динаміки її зовнішньоекономічної діяльності засвідчив наявність стійких структурних дисбалансів, що проявляються у зниженні експортних позицій, високій імпортозалежності внутрішнього ринку та зростанні від'ємного торговельного сальдо за товарною групою «папір та картон». Водночас галузь зберігає стратегічне значення для національної економіки, оскільки забезпечує виробничі ланцюги пакувальної, харчової, логістичної та торговельної сфер, а також має потенціал для розвитку в умовах переходу до «зеленої» економіки та циркулярних моделей виробництва. У таких умовах особливої актуальності набуває дослідження стратегій і тактик міжнародної бізнес-експансії на рівні окремих підприємств, які, попри загальноекономічні та воєнні ризики, продовжують здійснювати виробничу діяльність, інвестувати у розвиток та шукати можливості інтеграції у міжнародні ринки. Саме мікрорівень дозволяє виявити практичні механізми адаптації бізнесу до нестабільного зовнішнього середовища та оцінити ефективність управлінських рішень у реальних умовах функціонування галузі.

У цьому контексті показовим є приклад ТОВ «Понінківська Картонно-Паперова Фабрика – Україна», яке є одним із провідних підприємств картонно-паперової промисловості України. Компанія функціонує з 2017 р., працює на загальній системі оподаткування, є платником податку на додану вартість та здійснює діяльність за основним видом КВЕД 17.21 «Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари». Наявність широкого переліку суміжних видів діяльності (виробництво паперу, картону, паперових виробів, логістичні та складські послуги) свідчить про вертикальну та функціональну диверсифікацію бізнесу, що є важливою передумовою для міжнародної експансії.

Особливістю підприємства є його інтеграція у корпоративну структуру з міжнародною участю, де кінцевим бенефіціарним власником виступає іноземна компанія (LN Group LTD, Кіпр). Така структура власності потенційно спрощує доступ до зовнішніх ринків, фінансових ресурсів та міжнародних партнерських мереж, що є важливим чинником формування експортно орієнтованої стратегії розвитку. Водночас результати фінансово-господарської діяльності підприємства за 2021–2024 рр. демонструють складну фінансову динаміку (табл. 2.6), зокрема зростання доходів на фоні від’ємного фінансового результату, що потребує ґрунтовного аналітичного осмислення.

Таблиця 2.6

Основні показники діяльності ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» у 2021–2024 рр.

Показник	Роки				Зміна у 2024 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Дохід, тис. грн	1717294	1867541	1821437	2014959	297665	117,33
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-1630	-8200	-26998	-31827	-30197	1952,58
Активи, тис. грн	1682250	2415948	2369863	2502010	819760	148,73
Зобов’язання, тис. грн	1686435	2428333	2365520	2531945	845510	150,14
Середня заробітна плата, грн	10256	10405	14608	16814	6558	163,94
Кількість працівників, осіб	918	908	922	879	-39	95,75

Джерело: складено автором на основі [18].

Дані табл. 2.6 свідчать про розширення масштабів діяльності ТОВ «ПКПФ-УКРАЇНА» у 2021–2024 р., що проявляється у зростанні доходів на 17,3 % та активів майже на 49 %. Водночас негативною тенденцією є поглиблення збитковості підприємства, що зумовлено поєднанням воєнних ризиків, зростанням собівартості виробництва, логістичних витрат та високого боргового навантаження. Зростання середньої заробітної плати на 64 % відбувалося на фоні скорочення чисельності персоналу, що може свідчити про оптимізацію трудових ресурсів та підвищення інтенсивності праці. Сукупність зазначених тенденцій формує об'єктивні передумови для перегляду стратегії розвитку підприємства з акцентом на міжнародну бізнес-експансію як інструмент фінансової стабілізації та зростання.

Основною формою зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ПКПФ-Україна» є експорт продукції власного виробництва. Підприємство здійснює експорт паперової та картонної продукції на зовнішні ринки шляхом укладання прямих зовнішньоекономічних контрактів з іноземними контрагентами. Така форма ЗЕД дозволяє підприємству розширювати ринки збуту, диверсифікувати джерела доходів та зменшувати залежність від внутрішнього ринку.

Частка експорту в доході, %

- 2021 – 35,0%
- 2022 – 36,0%
- 2023 – 36,1%
- 2024 – 37,0%

Аналіз географічної структури експорту ТОВ «ПКПФ-Україна» у 2021–2024 рр. свідчить про стабільну експортну орієнтацію підприємства, де частка зовнішніх поставок у загальному доході коливається в межах 35–37%. Основним і фактично єдиним ринком збуту залишається Угорщина, що з одного боку забезпечує прогнозованість контрактних відносин, а з іншого – формує високий рівень залежності від одного зовнішнього партнера. Зростання обсягів експорту у 2024 р. до 745,5 млн грн підтверджує посилення міжнародної присутності підприємства, водночас актуалізуючи потребу географічної диверсифікації.

У табл. 2.7 представимо товарну структуру експорту підприємства.

Таблиця 2.7

**Товарна структура експорту підприємства ТОВ «ПКПФ-Україна» у
2021–2024 рр.**

Товарна позиція	2021 рік		2022 рік		2023 рік		2024 рік		Зміна у 2024 р. до 2021 р.		
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	+/-	%	П.с.
Папір	379,5	63,1	410,1	61,0	395,0	60,1	432,4	58,0	52,9	113,94	-5,1
Картон	221,6	36,9	262,2	39,0	261,9	39,9	313,1	42,0	91,5	141,29	5,1
Всього експорт	601,1	100,0	672,3	100,0	656,9	100,0	745,5	100,0	144,4	124,02	0

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Товарна структура експорту ТОВ «ПКПФ-Україна» у 2021–2024 рр. характеризується поступовим зміщенням акценту з паперової продукції на картонну та пакувальну. Частка паперу в експорті скоротилася з 63,1% у 2021 р. до 58,0% у 2024 р., тоді як частка картону зросла з 36,9% до 42,0%. Така динаміка відповідає загальносвітовим тенденціям зростання попиту на картонну упаковку та свідчить про адаптацію товарної стратегії підприємства до потреб зовнішніх ринків. Збільшення абсолютних обсягів експорту за обома товарними групами підтверджує ефективність експортної моделі розвитку підприємства.

Міжнародна бізнес-експансія підприємств паперової промисловості формується під впливом специфіки галузі, яка поєднує високу матеріаломісткість виробництва, значну залежність від сировинної бази, енергетичних ресурсів і логістичної інфраструктури, а також зростаючі вимоги до екологічності продукції. У сучасних умовах глобального переходу до сталого розвитку паперова промисловість посідає особливе місце серед традиційних галузей, оскільки папір і картон розглядаються як відносно екологічна альтернатива пластику, що безпосередньо впливає на міжнародний попит.

Стратегія міжнародної бізнес-експансії підприємств паперової промисловості, як правило, орієнтована на поступову інтернаціоналізацію, що відповідає моделям еволюційного виходу на зовнішні ринки. Для більшості

підприємств галузі характерним є старт із експортної стратегії як найменш ризикової форми міжнародної присутності, що не потребує значних капіталовкладень у закордонні активи та дозволяє протестувати зовнішній ринок без втрати управлінського контролю.

Тактика міжнародної бізнес-експансії підприємств паперової промисловості реалізується через сукупність операційних рішень, спрямованих на адаптацію продукції та бізнес-процесів до вимог зовнішніх ринків. Ключовими тактичними інструментами є: гнучка цінова політика з урахуванням валютних коливань; оптимізація логістичних маршрутів і вибір ефективних умов поставок (Incoterms); адаптація асортименту продукції до потреб конкретних споживачів (формати, щільність, якість картону); дотримання екологічних та технічних стандартів країн-імпортерів; укладання довгострокових контрактів із ключовими іноземними партнерами. Для підприємств паперової промисловості характерною є тактика концентрації, коли експортні зусилля зосереджуються на обмеженій кількості ринків або навіть одному стратегічному партнері. Такий підхід дозволяє знизити транзакційні витрати, стабілізувати обсяги збуту та забезпечити прогнозованість грошових потоків, однак водночас підвищує залежність від зовнішньоекономічної кон'юнктури конкретної країни.

У сучасних умовах воєнної економіки та високої турбулентності зовнішніх ринків ефективність міжнародної бізнес-експансії доцільно оцінювати не лише за динамікою експортних обсягів, а й з позицій результативності, ресурсної віддачі, стратегічної стійкості та адаптивності тактики реалізації зовнішньоекономічної діяльності. У цьому контексті ТОВ «ПКПФ-Україна» реалізує експортно орієнтовану стратегію концентрованого зростання, поєднану з тактикою поступового нарощування присутності на зовнішньому ринку.

Обрана стратегія міжнародної експансії підприємства має такі ключові риси: орієнтація на стабільний європейський ринок; фокус на основну продукцію з високим рівнем стандартизації (папір і картон); використання прямих експортних операцій як домінуючої форми ЗЕД; мінімізація інституційних та логістичних ризиків за рахунок обмеженої географії експорту. Тактична реалізація стратегії

передбачає гнучке коригування обсягів експорту залежно від фінансових результатів підприємства, валютної кон'юнктури та операційних можливостей виробництва (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності стратегії та тактики міжнародної бізнес-експансії

ТОВ «ПКПФ-Україна» у 2021–2024 рр., млн грн

Показник	Роки				Зміна у 2024 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Загальний дохід, млн. грн	1717,30	1867,50	1821,40	2014,90	297,6	117,33
Обсяг експорту, млн грн	601,1	672,3	656,9	745,5	144,4	124,02
Частка експорту в доході, %	35	36	36,1	37	2	-
Експорт на 1 працівника	0,684	0,74	0,712	0,848	0,164	123,98
Дохід на 1 працівника	1,95	2,06	1,98	2,29	0,34	117,44
Експорт / активи, %	24,3	27,8	27,7	29,8	5,5	-
Індекс зростання експорту, %	-	111,8	97,7	113,5	-	-

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Отримані результати свідчать про загальну ефективність реалізованої стратегії міжнародної бізнес-експансії ТОВ «ПКПФ-Україна». Зокрема, темпи зростання обсягів експорту перевищують динаміку загального доходу підприємства, що вказує на випереджальний розвиток зовнішньоекономічного напрямку. Стабільне зростання частки експорту в доході (з 35,0% до 37,0%) підтверджує послідовність стратегічного курсу та ефективність обраної тактики. Підвищення показника експорту на одного працівника та зростання співвідношення експорту до активів свідчать про підвищення продуктивності використання ресурсів, а також про здатність підприємства масштабувати експорт без пропорційного зростання витратної бази. Водночас стратегія має обмежувальний фактор, пов'язаний з концентрацією експорту на вузькому колі ринків, що підвищує залежність підприємства від зовнішніх шоків. Це не знижує поточної ефективності, але формує стратегічні ризики середньострокового характеру, які потребують коригування тактики міжнародної експансії.

Отримані результати оцінки ефективності стратегії та тактики міжнародної бізнес-експансії ТОВ «ПКПФ-Україна» створюють підґрунтя для визначення напрямів її подальшого вдосконалення з урахуванням необхідності диверсифікації ринків, оптимізації експортної структури та підвищення стратегічної стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ТА ТАКТИКИ МІЖНАРОДНОЇ БІЗНЕС-ЕКСПАНСІЇ ПІДПРИЄМСТВ ПАПЕРОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Результати аналітичного дослідження засвідчили, що підприємства паперової промисловості України, попри наявний експортний потенціал, реалізують міжнародну бізнес-експансію в умовах підвищеної ризикогенності та структурних обмежень. Обрана стратегія експансії забезпечує короткострокову стабілізацію діяльності та збереження ринкової присутності, проте не повною мірою відповідає викликам довгострокового розвитку, зокрема в частині диверсифікації ринків, підвищення ефективності використання ресурсів та адаптації до вимог сталого розвитку. У зв'язку з цим постає необхідність формування комплексу практичних напрямів удосконалення стратегії та тактики міжнародної бізнес-експансії підприємств паперової промисловості з урахуванням галузевої специфіки та умов функціонування вітчизняних виробників.

Систематизація проблем міжнародної бізнес-експансії підприємств паперової промисловості, представлена на рис. 3.1, дозволяє розглядати процес виходу на зовнішні ринки як багатовимірне управлінське завдання, що формується під впливом взаємопов'язаних стратегічних, тактичних, фінансово-економічних та інституційно-ринкових чинників. На відміну від фрагментарного підходу, запропонована модель демонструє цілісність проблемного поля міжнародної експансії та виявляє вузлові обмеження, які стримують підвищення її результативності.

Зокрема, стратегічні обмеження, пов'язані з високою концентрацією експорту на обмеженій кількості ринків та переважанню стратегії прямого експорту, формують залежність підприємств від кон'юнктурних змін у країнах-імпортерах. Це підвищує вразливість експортної діяльності та знижує потенціал довгострокового зростання. Відсутність системної політики географічної та продуктової диверсифікації, як показано на рис. 3.1, зумовлює домінування

тактики реагування замість проактивного стратегічного управління міжнародною експансією.



Рис. 3.1. Система ключових проблем міжнародної бізнес-експансії підприємств паперової промисловості

Джерело: складено автором.

Тактичні диспропорції проявляються у недостатній гнучкості механізмів адаптації експортних операцій до змін попиту, логістичних обмежень та регуляторних вимог зовнішніх ринків. Паперова промисловість, з огляду на стандартизований характер продукції та високу чутливість до цінових коливань, потребує більш диференційованих тактичних рішень, однак на практиці

підприємства часто обмежуються уніфікованими експортними схемами. Це знижує ефективність реалізації навіть за умови зростання обсягів експорту. Фінансово-економічні проблеми, відображені на рис. 3.1, пов'язані передусім зі зростанням собівартості продукції внаслідок подорожчання енергоресурсів, сировини та логістичних послуг. В умовах воєнної економіки ці чинники посилюють навантаження на фінансові результати підприємств, що обмежує можливості реінвестування в інновації, модернізацію виробництва та розширення міжнародної присутності. Як наслідок, експортна діяльність виконує функцію підтримки ліквідності, а не інструменту стратегічного розвитку. Окреме місце у структурі проблем займають інституційно-ринкові бар'єри, що включають регуляторну нестабільність, валютні ризики та посилення конкуренції з боку транснаціональних компаній. Як видно з рис. 3.1, ці фактори не лише ускладнюють вихід на нові ринки, а й підвищують трансакційні витрати вже діючих експортних операцій. Водночас підприємства паперової промисловості часто не мають достатнього інструментарію для системного управління цими ризиками, що посилює асиметрію між стратегічними цілями та фактичними результатами міжнародної експансії. Таким чином, наведена на рис. 3.1 система проблем дозволяє обґрунтувати необхідність переходу від інерційної моделі міжнародної бізнес-експансії до адаптивної, орієнтованої на довгострокову ефективність та стійкість розвитку.

Систематизація напрямів вирішення проблем міжнародної бізнес-експансії, подана в табл. 3.1, свідчить про необхідність комплексного підходу до вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств паперової промисловості. Систематизація ключових проблем міжнародної бізнес-експансії підприємств паперової промисловості та визначення загальних напрямів їх вирішення створюють підґрунтя для переходу до практичної площини дослідження. З огляду на галузеві особливості, фінансові результати та структуру зовнішньоекономічної діяльності, доцільним є формування комплексу прикладних управлінських заходів, адаптованих до умов функціонування ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика-Україна».

Таблиця 3.1

Напрями вдосконалення стратегії та тактики міжнародної бізнес-експансії підприємств паперової промисловості

Група проблем	Сутність проблеми	Напрями вирішення	Очікуваний управлінський ефект
Стратегічні	Висока концентрація експорту на обмежених кількості ринків; домінування прямого експорту; відсутність довгострокової моделі інтернаціоналізації	Диверсифікація географії експорту; поетапний перехід від експортної до інвестиційної моделі; формування портфеля міжнародних стратегій	Зниження залежності від окремих ринків; підвищення стійкості експортних потоків; зростання стратегічної гнучкості
Тактичні	Обмежена адаптація експортних операцій до ринкових змін; уніфіковані канали збуту; низька клієнтоорієнтованість	Гнучке ціноутворення; адаптація асортименту під вимоги ринків; розвиток партнерських каналів дистрибуції	Підвищення конкурентоспроможності продукції; зростання лояльності клієнтів; оптимізація операційних процесів
Фінансово-економічні	Зростання собівартості; обмежені можливості інвестування; низька маржинальність експорту	Оптимізація витрат; енергоефективні інвестиції; використання експортного фінансування та страхування	Покращення фінансових результатів; зростання рентабельності експортних операцій; підвищення інвестиційної привабливості
Інституційно-регуляторні	Валютні ризики; регуляторна нестабільність; митні та сертифікаційні бар'єри	Валютне хеджування; комплаєнс-менеджмент; стандартизація відповідно до вимог ЄС	Зменшення трансакційних витрат; прискорення виходу на нові ринки; зниження регуляторних ризиків
Логістичні	Порушення ланцюгів постачання; висока вартість транспортування; залежність від обмежених маршрутів	Диверсифікація логістичних каналів; регіональні склади; контрактна логістика	Підвищення надійності постачань; зниження логістичних витрат; скорочення термінів доставки
Інноваційно-технологічні	Обмежений рівень цифровізації; застаріле обладнання; низький рівень екологічної сертифікації	Цифровізація ЗЕД; інновації у виробництві; впровадження ESG-стандартів	Підвищення ефективності управління; доступ до «зелених» ринків; посилення міжнародного іміджу
Кадрові	Дефіцит фахівців із ЗЕД; обмежений міжнародний досвід персоналу	Підвищення кваліфікації; залучення зовнішніх експертів; розвиток міжнародних компетенцій	Підвищення якості управлінських рішень; зменшення операційних ризиків; зростання управлінської ефективності

Джерело: складено автором.

Реалізація таких заходів має бути спрямована не лише на нарощування експортних обсягів, а й на підвищення ефективності, стійкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках. Запропоновані заходи вдосконалення стратегії і тактики міжнародної експансії ТОВ «ПКПФ-Україна»

1. Географічна диверсифікація експорту шляхом виходу на ринки Центральної та Східної Європи (Польща, Чехія, Словаччина, Румунія).

2. Розширення асортименту експортної продукції за рахунок високоякісного гофрокартону та екологічної пакувальної тари.

3. Оптимізація логістичних схем із використанням транзитних складів у прикордонних регіонах ЄС.

4. Цифровізація управління ЗЕД (CRM-системи, електронний документообіг, аналітика зовнішніх ринків).

5. Енергоефективна модернізація виробництва, що знижує собівартість експортної продукції.

6. Впровадження ESG-орієнтованої експортної політики з метою доступу до «зелених» ринків ЄС.

7. Посилення кадрового потенціалу ЗЕД через навчання персоналу та залучення зовнішніх консультантів.

У табл. 3.2 представимо економічне обґрунтування запропонованих заходів. Дані таблиці 3.2 свідчать, що найбільший короткостроковий ефект для ТОВ «ПКПФ-Україна» може бути отриманий за рахунок логістичної оптимізації та цифровізації зовнішньоекономічної діяльності, оскільки ці заходи не потребують значних капіталовкладень і швидко впливають на зниження витрат. Водночас стратегічно важливими є географічна диверсифікація експорту та енергоефективна модернізація, які формують довгострокову конкурентну перевагу, забезпечують стабільність експортних потоків і знижують залежність підприємства від кон'юнктурних ризиків.

Окремої уваги заслуговує впровадження ESG-орієнтованої політики, що відповідає сучасним тенденціям розвитку паперової промисловості в ЄС і створює

можливості для виходу в сегменти з вищою доданою вартістю. У сукупності реалізація запропонованих заходів здатна підвищити частку експорту в доходах підприємства до 40% у середньостроковій перспективі, одночасно покращивши фінансову стійкість та інвестиційну привабливість.

Таблиця 3.2

**Економічне обґрунтування ефекту від реалізації заходів міжнародної
бізнес-експансії ТОВ «ПКПФ-Україна»**

Захід	Очікуваний економічний ефект	Орієнтовна величина ефекту	Горизонт реалізації
Географічна диверсифікація експорту	Зростання експортної виручки	+8–12% доходу від експорту	1–2 роки
Розширення асортименту	Підвищення середньої маржі	+3–5 в.п. рентабельності	1 рік
Логістична оптимізація	Зниження транспортних витрат	–6–8% логістичних витрат	до 1 року
Цифровізація ЗЕД	Скорочення операційних витрат	– 4–6% адміністративних витрат	до 1 року
Енергоефективні інвестиції	Зменшення собівартості	–5–7% виробничих витрат	2–3 роки
ESG-орієнтація експорту	Доступ до преміальних сегментів	+5–7% ціни реалізації	2 роки
Кадровий розвиток	Підвищення якості управління	Зменшення ризиків ЗЕД	постійно

Джерело: складено автором.

Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності міжнародної бізнес-експансії підприємств паперової промисловості на прикладі ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика-Україна». Насамперед доцільним є впровадження поетапної моделі міжнародної експансії, яка передбачає перехід від концентрації експорту на обмеженій кількості ринків до системної географічної диверсифікації з орієнтацією на країни Європейського Союзу. Такий підхід дозволить знизити залежність підприємства від кон'юнктурних коливань окремих ринків та підвищити стійкість експортних потоків.

Важливим напрямом удосконалення є розширення асортименту експортної продукції за рахунок виробів з вищою доданою вартістю, зокрема екологічної

пакувальної тари та гофрокартону, що відповідають вимогам сталого розвитку та екологічної сертифікації. Орієнтація на такі сегменти сприятиме зростанню середньої маржі експортних операцій та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках.

З огляду на високу чутливість паперової промисловості до витратних чинників, доцільним є впровадження заходів з оптимізації логістичних процесів та цифровізації управління зовнішньоекономічною діяльністю. Використання сучасних інформаційних систем управління контрактами, клієнтськими відносинами та аналітики зовнішніх ринків дозволить скоротити трансакційні витрати, підвищити оперативність прийняття управлінських рішень та зменшити ризики, пов'язані з валютними й митними операціями.

Стратегічно важливим є спрямування частини експортних доходів на енергоефективну модернізацію виробничих потужностей, що дасть змогу знизити собівартість продукції та підвищити її цінову конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. У поєднанні з впровадженням ESG-орієнтованої експортної політики це створює передумови для доступу до преміальних сегментів ринку ЄС і формування позитивного міжнародного іміджу підприємства.

Окрему увагу доцільно приділити розвитку кадрового потенціалу у сфері зовнішньоекономічної діяльності шляхом підвищення кваліфікації персоналу та залучення профільних експертів. Це дозволить посилити аналітичну складову управління міжнародною експансією, підвищити якість стратегічного планування та мінімізувати ризики при виході на нові ринки.

Узагальнюючи, реалізація запропонованих практичних рекомендацій сприятиме переходу підприємства від адаптивної до проактивної моделі міжнародної бізнес-експансії, забезпечить зростання частки експорту в структурі доходів, підвищить фінансову стійкість та створить умови для довгострокового розвитку підприємств паперової промисловості в умовах глобальної конкуренції.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки.

1. У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний теоретико-методологічний аналіз міжнародної бізнес-експансії підприємств як інструменту стратегічного розвитку в умовах глобалізації та зростання економічної нестабільності. Узагальнення наукових підходів дало змогу встановити, що міжнародна бізнес-експансія не обмежується географічним розширенням діяльності, а є системним процесом, який поєднує стратегічні й тактичні управлінські рішення, адаптацію бізнес-моделі та управління ризиками зовнішнього середовища. Виявлено відсутність єдиного універсального підходу до трактування даного поняття, оскільки наукові дослідження акцентують увагу на різних аспектах експансії – інституційному, інвестиційному, адаптаційному або масштабувальному. На цій основі сформульовано авторське визначення міжнародної бізнес-експансії як інтегрованого процесу поетапного стратегічного й тактичного розширення діяльності підприємства за межі національного ринку з метою забезпечення його довгострокової економічної стійкості та конкурентних переваг.

У межах аналізу форм і видів міжнародної бізнес-експансії доведено, що вони відрізняються рівнем ризику, контролю, обсягом інвестицій та стратегічною орієнтацією. Обґрунтовано доцільність вибору форм експансії з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства, галузевої специфіки та допустимого рівня ризику, при цьому найбільш ефективними в сучасних умовах є комбіновані моделі, що поєднують експортні, партнерські та інвестиційні механізми. Доведено, що тактика міжнародної бізнес-експансії виступає інструментом реалізації стратегічних цілей і передбачає адаптацію внутрішніх бізнес-процесів, використання маркетингових і цифрових інструментів та інтеграцію ризик-менеджменту в систему стратегічного планування.

2. У другому розділі магістерської роботи проведено комплексне аналітичне дослідження особливостей та ефективності міжнародної бізнес-експансії

підприємств паперової промисловості України з урахуванням сучасних глобальних і національних економічних умов. Встановлено, що світовий ринок паперової продукції перебуває у зрілій фазі розвитку та характеризується помірними темпами зростання, зумовленими насамперед підвищенням попиту на екологічно безпечні та перероблювані пакувальні матеріали. Водночас розвиток галузі стримується зростанням вартості сировини, енергоресурсів і логістичних витрат, що негативно впливає на рентабельність виробництва та конкурентоспроможність підприємств на міжнародних ринках.

Аналіз вітчизняного ринку паперової промисловості у 2014–2023 рр. засвідчив його високу концентрацію та скорочення кількості діючих підприємств у період активної фази воєнних дій, що супроводжувалося зниженням обсягів реалізації у 2022 р. Разом із тим у 2023 р. зафіксовано ознаки поступового відновлення виробничої та збутової активності, що свідчить про наявність адаптаційного потенціалу галузі. Дослідження зовнішньої торгівлі папером і картоном виявило дисбаланс між експортом та імпортом і залежність внутрішнього ринку від імпортової продукції, водночас експорт зберігає позитивну динаміку у післякризовий період.

На прикладі діяльності ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» встановлено, що підприємство реалізує експортно орієнтовану стратегію міжнародної бізнес-експансії, зосереджену на ключових товарних позиціях і поступовому нарощуванні частки експорту в структурі доходів. Попри наявність збитковості, зумовленої високими операційними витратами та зовнішніми шоками, результати аналізу свідчать про ефективність обраної стратегії у коротко- та середньостроковій перспективі. Загалом доведено, що міжнародна бізнес-експансія є для підприємств паперової промисловості важливим інструментом збереження економічної стійкості та основою довгострокового розвитку.

3. У третьому розділі магістерської роботи обґрунтовано напрями вдосконалення стратегії та тактики міжнародної бізнес-експансії підприємств паперової промисловості з урахуванням сучасних викликів зовнішнього середовища та галузевої специфіки. На основі систематизації ключових проблем

міжнародної експансії – стратегічних, фінансово-економічних, логістичних та інституційних – доведено необхідність переходу до комплексної моделі управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Запропоновано прикладні управлінські заходи, адаптовані до діяльності ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна», спрямовані на диверсифікацію експортних ринків, підвищення ефективності використання ресурсів та зниження ризиковості міжнародних операцій. Економічне обґрунтування підтвердило, що реалізація запропонованих заходів здатна забезпечити зростання експортної виручки, підвищення рентабельності та зміцнення фінансової стійкості підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

Особливу увагу приділено цифровізації зовнішньоекономічної діяльності, енергоефективній модернізації виробництва та впровадженню ESG-орієнтованої експортної політики як ключових чинників формування конкурентних переваг. Узагальнено, що поєднання зазначених інструментів дозволяє підвищити ефективність міжнародної діяльності та створити передумови для виходу підприємств галузі у сегменти з вищою доданою вартістю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. An analysis of the formation of the foreign economic activity strategy of LLC “Poninkivska Cardboard and Paper Mill – Ukraine” was conducted, identifying key problems and directions for improving the strategy and tactics of entering foreign markets. The practical significance of the study lies in the development of recommendations aimed at increasing the efficiency of international business expansion of enterprises in the paper industry. Бевзюк Є. Східна практика інтеграційної експансії: досвід для України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Історія. 2023. № 1–2 (27–28). С. 35–39. DOI: [https://doi.org/10.24144/2218-5348.2023.1-2\(27-28\).35-39](https://doi.org/10.24144/2218-5348.2023.1-2(27-28).35-39).
2. Гнилянська Л. Й., Будинський Р. З., Юрчик А. І. Розвиток українсько-китайської поштової логістики в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3433/3361> (дата звернення: 15.12.2025).
3. Головка О., Орехова К., Пішта А. Стратегія підвищення інвестиційної привабливості підприємства через міжнародну експансію. Економіка і право. 2025. Т. 76, № 1. С. 87–97. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2025.01.087>.
4. Грінченко Ю. Л. Формування та підтримання стійкого бренду: особливості маркетингової підтримки стратегії виходу на міжнародні ринки китайських компаній на прикладі компанії BYD Auto. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2024. Т. 22, Вип. 3 (55). С. 78–98.
5. Євтушенко К. В., Смерічевська С. В. Цифровий маркетинг як каталізатор міжнародної експансії операторів логістичних послуг. Економічний простір. 2025. № 203. С. 82–89. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.82-88>.
6. Караван Н. А. Аналіз методів оцінки інтегрального рівня інвестиційної привабливості підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 4. С. 79–85.
7. Китайчук Т. Г. Investment attractiveness: theoretical analysis and influencing factors. Economy and Society. 2023. № 54. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2781> (дата звернення: 15.12.2025).

8. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023). Державна служба статистики. 2025. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdsg/kdsg_ved_15-20.xlsx (дата звернення: 15.12.2025).

9. Кокоріна В. І. Інтернаціоналізація як об'єктивна передумова розвитку міжнародного бізнесу в міжнародних економічних відносинах. Економічний простір. 2021. № 168. С. 17–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/168-3>.

10. Мельник Т. Ю. Особливості виходу українського бізнесу на міжнародні ринки під впливом воєнних ризиків. Економіка, управління та адміністрування. 2025. № 4(110). С. 3–11. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-3-11).

11. Метла В. Міжнародні практики адаптації інновацій у внутрішніх бізнес-процесах підприємств. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-25>.

12. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023). Державна служба статистики. 2025. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdsg/orpsg_ved_15-20.xlsx (дата звернення: 15.12.2025).

13. Пашук Л., Макарук І. Критерії відбору країн для міжнародного розширення діяльності українських ІТ-компаній. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-154>.

14. Петруненко Я., Устименко В., Джабраїлов Р., Возняковська К., Серебряк С. «Роль підприємницьких ініціатив в архітектоніці післявоєнного відновлення інфраструктури в Україні. Періодика інженерних і природничих наук. 2024. Vol. 12, № 2. С. 501–508. URL: <https://pen.ius.edu.ba/index.php/pen/article/view/52/51> (дата звернення: 15.12.2025).

15. Руда М. В., Мельник О. Г., Дубнер Д. Е. Масштабування бізнесу: міжнародні стратегії експансії. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи

становлення та проблеми розвитку. 2024. № 1 (11). DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.134>

16. Руда М. В., Мельник О., Сохан В.-Р. Масштабування бізнесу: стратегії міжнародної експансії. SMEU. 2024. Т. 6, № 1. С. 134–144. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.134>

17. Тимохова Г., Ковалов Ю., Нестеренко В. Міжнародна експансія українського бізнесу на ринок ЄС: аналіз зовнішнього середовища та перспективи розвитку. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна. 2025. Вип. 108. С. 80–92. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2025-108-08>

18. ТОВ «ПКПФ-УКРАЇНА», код ЄДРПОУ. URL: <https://opendatabot.ua/c/41085075> (дата звернення: 15.12.2025).

19. Товарна структура зовнішньої торгівлі України. Державна служба статистики. 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.12.2025).

20. Bretos I., Díaz-Foncea M., Marcuello C. International Expansion of Social Enterprises as a Catalyst for Scaling up Social Impact across Borders. Sustainability. 2020. Vol. 12, № 8. Article ID: 3262. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12083262>

21. Fortune Business Insights. Paper Products Market Size, Share & Industry Analysis, By Product Type (Hygienic Products, Stationery Products, Packaging Products, Others), By Application (Household, Commercial), By Distribution Channel (E-commerce Stores, Offline Stores) And Regional Forecast, 2026–2034. 2025. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/paper-products-market-106150> (дата звернення: 24.11.2025).

22. Kozmuk N. I., Hirnyak V. V., Semehen I. B., Drebot N. P., Druhova V. T. Risks of foreign capital expansion into the domestic financial market. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2019. Vol. 3, № 30. P. 361–370. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i30.179726>

23. Luo Y., Tung R. International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. Journal of International Business Studies. 2007. Vol. 38. P. 481–498. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400275>

24. Mashchak N. The expansion features of Ukrainian business into international markets during the war. “Lviv Polytechnic” National University. 2024. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-378-1-18>
25. Rundh B. International expansion or stagnation: market development for mature products. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 2023. Vol. 15, № 4. P. 626–645. DOI: <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2021-0560>
26. Silva L. A., Costa Júnior J., Araújo A. International Expansion Strategy in Fast-Growing Businesses: Using Bayesian Networks to Identify Influencing Factors. *International Journal of Business and Management*. 2023. Vol. 19, № 1. P. 1–1. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n1p1>
27. Yeaple S. R. Scale, scope, and the international expansion strategies of multiproduct firms. *Review of International Economics*. 2023. First published: 30 March 2023. DOI: <https://doi.org/10.1111/roie.12670>
28. Zona F., Bannò M., Collier G. International Expansion and Firm Growth in Domestic Markets: Family Versus Non-Family Firms. *Family Business Review*. 2022. Vol. 35, № 2. P. 159–183. DOI: <https://doi.org/10.1177/08944865221084423>