

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин  
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

**ІМАНОВ Руслан Місірович**

УДК 339.564

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**“Експортна стратегія розвитку підприємств в умовах економічної  
нестабільності”**

за ОПІ “Міжнародні економічні відносини”  
спец. 292 “Міжнародні економічні відносини”  
галузі знань 29 “Міжнародні відносини”

Подається на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

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

\_\_\_\_\_ Р.М. Іманов

Керівник роботи  
Ковальчук О.Д.  
к.е.н., доцент

## АНОТАЦІЯ

**Іманов Р.М. Експортна стратегія розвитку підприємств в умовах економічної нестабільності. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) освітнього рівня за ОПП “Міжнародні економічні відносини” галузі знань 29 “Міжнародні відносини” спеціальності 292 “Міжнародні економічні відносини”. – Поліський національний університет, Житомир, 2026.

Досліджено теоретико-методичні та прикладні засади стратегічного управління експортною діяльністю підприємств. На основі узагальнення теоретико-методологічних підходів визначено сутність основних понять проблеми дослідження «розвиток», «експортна стратегія». Здійснено аналіз ринку вітчизняного та світового ринку упаковки та пакувального обладнання, тенденції якого визначають стратегію експорту підприємств. Обґрунтовано шляхи щодо підвищення ефективності стратегічного управління експортом підприємств як напряму їх розвитку.

*Ключові слова:* розвиток, експортна стратегія, стратегічне управління, упаковка, пакувальне обладнання, ринок.

**Imanov, R.M. Export Strategy for Enterprise Development in Conditions of Economic Instability. – Manuscript qualification work.**

Qualification work for the first (bachelor) degree in EP "International Economic Relations" in the field of knowledge 29 "International Relations" specialty 292 "International Economic Relations". – Polissya National University, Zhytomyr, 2026.

This study investigates the theoretical, methodological, and applied foundations of strategic management of enterprises' export activities. Based on a synthesis of theoretical and methodological approaches, the study defines the essence of the key concepts relevant to the research problem: “development” and “export strategy.” An analysis was conducted of the domestic and global markets for packaging and packaging equipment, whose trends determine enterprises' export strategies. Ways to improve the effectiveness of strategic management of enterprises' exports as a direction for their development were substantiated.

*Keywords:* development, export strategy, strategic management, packaging, packaging equipment, market.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТОМ ЯК СТРАТЕГІЧНИМ НАПРЯМОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	7
Розділ 2 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ПАКУВАЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	
2.1. Кон'юнктура ринку упаковки та пакувального обладнання як орієнтир розвитку експортної діяльності підприємств	14
2.2. Особливості управління експортною діяльністю ТОВ «Пак-Трейд»	25
Розділ 3 АЛЬТЕРНАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПАКУВАЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	30
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

## Вступ

В умовах глобалізації світової економіки, посилення міжнародної конкуренції та динамічних змін зовнішнього ринкового середовища питання формування ефективної експортної стратегії підприємств набуває особливої актуальності. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації підприємств до сучасних викликів глобального ринку, зокрема нестабільності економічного середовища, змін у міжнародній торгівлі, логістичних обмежень та зростання вимог до конкурентоспроможності продукції. Розробка обґрунтованої експортної стратегії дає змогу підприємствам мінімізувати ризики зовнішньоекономічної діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси, розширювати ринки збуту та зміцнювати власні конкурентні позиції як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Особливої ваги дана проблема набуває для українських підприємств, які в умовах трансформації економіки та інтеграції у світовий економічний простір потребують нових стратегічних підходів до організації експортної діяльності. Саме тому дослідження теоретичних засад і практичних аспектів формування експортної стратегії підприємств є своєчасним та важливим.

Теоретичні та практичні основи стратегічного управління експортною діяльністю як напрямку розвитку підприємств розкриті у працях українських науковців, зокрема: Марченко В., Лебедевої Н., Іванової М., Варяниченко О., Архипенко Т., Галаган О. та ін. Значимість даного дослідження полягає у розкритті специфіки формування та реалізації експортної стратегії відповідно до умов міжнародного середовища, а також стадії життєвого циклу підприємства та його продукції на ринку.

*Метою даного дослідження є:* обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління експортом підприємств як напрямку їх розвитку.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено такі *завдання*:

- розкрити теоретичну сутність понять «розвиток» та «експортна стратегія підприємства»;

- здійснити аналіз кон'юнктури вітчизняного та світового ринку упаковки та пакувального обладнання;

- визначити особливості експортної діяльності та стратегії підприємства на прикладі ТОВ «Пак-Трейд» ;

- – обґрунтувати заходи щодо підвищення ефективності стратегічного управління експортом підприємства як напрямку його розвитку.

*Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації експортної стратегії розвитку підприємств пакувальної промисловості.*

*Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів стратегічного управління експортом підприємств як напрямку їх розвитку.*

*Методи дослідження.* Для виконання визначених завдань у процесі дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні методи: *діалектичний* (для розкриття сутності понять «розвиток» та «експортна стратегія підприємства»); *монографічний* (при дослідженні особливості стратегічного управління експортом ТОВ «Пак-Трейд»); *статистико-аналітичний* (для аналізу показників стану та динаміки розвитку ринку упаковки та пакувального обладнання України та світу); *таблично-графічний* (для наочного представлення матеріалів дослідження у вигляді графіків, схем та таблиць).

*Публікації.* За результатами дослідження автором опубліковано 2 наукові праці.

1. Іманов Р.М. Експорт як стратегічний напрям розвитку підприємства. Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів: матеріали збірника IV Всеукраїнської науково-практичної конференції. 06 червня 2026 р. Житомир: Поліський національний університет, 2026. С. 260-264.

2. Іманов Р.М. Експортна стратегія підприємства: сутність та види. Наукові читання – 2026: зб. наукових праць за результатами науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та

молодих вчених, яка присвячена Дню науки в Україні. Житомир: Поліський національний університет. 2026. С. 79-81.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Текст кваліфікаційної роботи викладений на 44 сторінках друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1

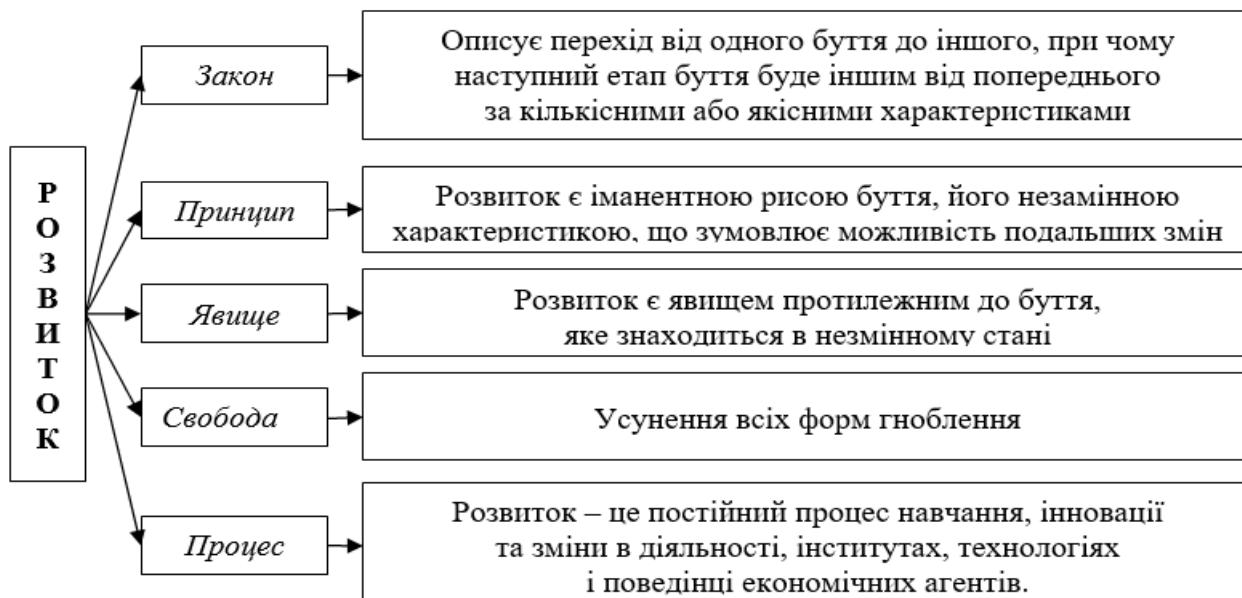
### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТОМ ЯК СТРАТЕГІЧНИМ НАПРЯМОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах динамічних змін економічного середовища, посилення конкуренції, цифрової трансформації та глобалізаційних процесів особливої актуальності набуває дослідження стратегій розвитку підприємств. Ефективно сформована стратегія забезпечує довгострокову конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, сприяє адаптації до зовнішніх викликів, оптимізації використання ресурсів і досягненню стратегічних цілей. Зростаюча невизначеність ринкового середовища, технологічні зміни та необхідність забезпечення стійкого розвитку підприємств обумовлюють потребу в поглибленому вивченні теоретичних і практичних аспектів розроблення та реалізації стратегій розвитку, що визначає актуальність даного дослідження.

Поняття розвитку є одним із первинних предметів досліджень світової науки від часів стародавніх держав. Філософи, математики, економісти, соціологи та науковці інших галузей намагалися інтерпретувати «розвиток» як джерело існування природних, економічних та інших систем. Абстрагуючись від галузевої приналежності в загальному розумінні «розвиток» визначають як закономірний процес переходу кількісних змін в якісні, протягом якого відбувається трансформація від нижчого до вищого, від старого до новішого рівнів [20]. При цьому акцентується увага на багатоаспектності даного поняття – від закону до процесу (рис. 1.1).

Поняття розвиток традиційно доповнюється у трактуванні залежно від об'єкту його приналежності (дотичності). Так розвиток підприємства розглядається науковцями як зміни у напрямі підвищення ефективності діяльності підприємства, формування його стійких конкурентних позицій [8, 9, 12]. Управління розвитком підприємства є цілеспрямованим процесом який потребує формування ефективного механізму управління на засадах стратегічного планування. Відповідно під стратегією розвитку підприємства

мається на увазі сукупність послідовних аналітичних методів, заходів та дій, цілей та завдань що застосовуються і реалізуються з метою досягнення прогресивних змін у діяльності підприємства.



**Рис. 1.1. Підходи до трактування поняття «розвиток»**

Джерело: [15].

Незалежно від напрямів діяльності підприємство потребує формування «стратегічного портфелю» – сукупності взаємопов’язаних стратегій різного виду), що відображає специфіку розвитку підприємства, запланованої позиції у ринковому середовищі. Система стратегій розвитку підприємства являє собою сукупність взаємопов’язаних стратегій різного рівня, які визначають довгострокові напрями розвитку підприємства, способи досягнення конкурентних переваг та забезпечення стійкого функціонування в умовах мінливого зовнішнього середовища (рис. 1.2).

До системи стратегій розвитку підприємства належать:

1. Корпоративна стратегія, що визначає загальний напрям розвитку підприємства, сфери діяльності, структуру бізнесу та розподіл ресурсів між різними напрямками діяльності. Основними різновидами корпоративних стратегій є стратегія зростання, стратегія стабілізації, стратегія скорочення, стратегія диверсифікації.



**Рис. 1.2. Експортна стратегія у стратегічному портфелі підприємства**  
Джерело: побудовано за даними [8, 9, 12].

2. Конкурентна (ділова) стратегія – спрямована на формування та підтримання конкурентних переваг на конкретному ринку. Найбільш поширеними є стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації, стратегія фокусування на певному сегменті ринку.

3. Функціональні стратегії – розробляються для окремих функціональних сфер діяльності підприємства та забезпечують реалізацію корпоративної й конкурентної стратегій.

4. Стратегії розвитку за напрямками діяльності і цілями: стратегія інтенсивного розвитку, стратегія інтеграції (вертикальної або горизонтальної),

стратегія інтернаціоналізації, стратегія цифрової трансформації, стратегія сталого розвитку, стратегія інноваційного розвитку.

Система стратегій розвитку підприємства має ієрархічний характер. На верхньому рівні формується корпоративна стратегія, яка визначає загальні цілі розвитку. На її основі розробляються конкурентні та функціональні стратегії, а їх реалізація забезпечується через операційні стратегії та конкретні програми дій. Узгодженість усіх елементів системи дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати конкурентоспроможність та досягати довгострокових цілей розвитку.

В системі стратегій розвитку підприємств в умовах активних глобалізаційних процесів особливе місце посідає розвиток через інтернаціоналізацію – процес розширення та поглиблення участі підприємства в міжнародній економічній діяльності шляхом виходу на зарубіжні ринки, встановлення міжнародних ділових зв'язків, здійснення зовнішньоекономічних операцій та інтеграції у світове господарство. Інтернаціоналізація передбачає поступовий перехід від діяльності виключно на внутрішньому ринку до різних форм міжнародної діяльності, зокрема експорту та імпорту продукції, міжнародного ліцензування, франчайзингу, створення спільних підприємств, відкриття закордонних філій і здійснення прямих іноземних інвестицій.

Експорт є однією з первинних і найменш ризикових форм інтернаціоналізації бізнесу. Його успішність також значною мірою визначається ефективністю налагодженого стратегічного управління. Узагальнення наукових теоретичних напрацювань у сфері стратегічного управління експортом дає підстави для визначення стратегії експорту як програми дій, що визначає загальний курс та пріоритетні напрями збутової діяльності підприємств на закордонних ринках з урахуванням ресурсного потенціалу підприємств ресурсів і запитів міжнародного середовища [18, 13, 10].

Стратегії експорту підприємства визначають способи виходу та функціонування на зовнішніх ринках залежно від цілей компанії, наявних ресурсів, рівня ризику та особливостей цільових країн (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

**Типи експортних стратегій підприємств**

Тип стратегії	Переваги	Недоліки
Прямий експорт	<ul style="list-style-type: none"> <li>• контроль над комплексом маркетингу;</li> <li>• прямі контакти з клієнтам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відносно високі початкові вкладень;</li> <li>• витрати на міжнародну логістику</li> </ul>
Непрямий експорт	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мінімальні інвестиції і ризики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обмежений контроль над збутом та маркетингом продукції</li> </ul>
Концентрований експорт	<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість глибоко вивчити споживачів та сформувані сильні конкурентні позиції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• залежність від окремих напрямів діяльності</li> </ul>
Диверсифікований експорт	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розподілу ризиків;</li> <li>• збільшення обсягів продажу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• потреба у значних фінансових та управлінських ресурсах</li> </ul>
Стратегія стандартизації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• економія на масштабах виробництва та маркетингу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• неврахування специфіки окремих зарубіжних ринків</li> </ul>
Стратегія адаптації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• задоволення специфічних потреб споживачів на різних ринках</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вищі витрати</li> </ul>
Стратегія «експортного проникнення»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нижчі доходи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вищі витрати</li> </ul>
Стратегія розвитку ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нижчі витрати на товарну складову маркетингу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• високі витрати на освоєння нових ринків</li> </ul>
Стратегія преміального експорту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• високі доходи від стабільних клієнтів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• витрати на підтримку сильного бренду</li> </ul>
Стратегія партнерського експорту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мінімальних інвестицій і ризиків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обмежений контроль над збутом та маркетингом продукції</li> </ul>

Джерело: систематизовано за даними [17].

Основними стратегіями експорту є:

- непрямий експорт – підприємство реалізує продукцію за кордон через посередників (експортні компанії, торговельні доми, дистриб'юторів);
- прямий експорт – підприємство самостійно здійснює продаж товарів іноземним покупцям через власний відділ зовнішньоекономічної діяльності, агентів або представництва;
- стратегія концентрованого експорту (за товарами чи ринками) – зосередження зусиль на одному або декількох найбільш перспективних товарах чи зарубіжних ринках;

- стратегія диверсифікованого експорту (за товарами чи ринками) – урізноманітнення товарних позицій чи вихід одночасно на багато зарубіжних ринків для розподілу ризиків та збільшення обсягів продажу;
- стратегія стандартизації – пропонування однакової продукції та маркетингового комплексу на різних ринках;
- стратегія адаптації – модифікація продукції, упаковки, реклами або сервісу відповідно до особливостей конкретного зарубіжного ринку;
- стратегія «експортного проникнення» – активне завоювання частки нового ринку через конкурентні ціни, маркетингові кампанії та розширення каналів збуту;
- стратегія розвитку ринку – просування існуючої продукції на нові географічні ринки або нові сегменти споживачів за кордоном;
- стратегія преміального експорту – орієнтація на продаж високоякісної продукції з високою доданою вартістю та сильним брендом;
- стратегія партнерського експорту – співпраця зі стратегічними партнерами для швидшого освоєння ринку та зниження ризиків.

У міжнародному менеджменті стратегії експорту часто групують за ступенем залучення підприємства до зовнішньоекономічної діяльності: від непрямого експорту (найнижчий рівень залучення) до прямого експорту та створення власних збутових структур за кордоном (найвищий рівень контролю над ринком). Це відповідає еволюційній моделі інтернаціоналізації підприємства. Експортна стратегія підприємства має тісно відповідати стратегічним орієнтирам розвитку підприємства та його корпоративній стратегії, тобто реалізовуватися в системі заходів системного розвитку підприємства (рис 1.3).

Отже, експортна стратегія є важливою складовою системи стратегій розвитку підприємства, оскільки забезпечує розширення ринків збуту, диверсифікацію джерел доходів та підвищення конкурентоспроможності в умовах глобалізації економіки.



**Рис. 1.3. Взаємозв'язок експортної та корпоративної стратегій підприємства**

Джерело: побудовано за даними [17].

Її ефективне формування та реалізація сприяють зміцненню ринкових позицій підприємства, зниженню залежності від внутрішнього ринку та створенню передумов для довгострокового зростання. У сучасних умовах господарювання експортна стратегія виступає не лише інструментом виходу на міжнародні ринки, а й важливим фактором забезпечення стійкого розвитку та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

## РОЗДІЛ 2

### СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ПАКУВАЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

#### **2.1. Кон'юнктура ринку упаковки та пакувального обладнання як орієнтир розвитку експортної діяльності підприємств**

Планування експортної діяльності як напряму розвитку підприємства, потребує обов'язкового врахування кон'юнктури ринку, оскільки саме вона відображає поточний стан попиту, пропозиції, рівня цін, конкуренції та загальних тенденцій розвитку зовнішнього ринку. Аналіз кон'юнктури дає змогу оцінити перспективність виходу на певний ринок, визначити найбільш вигідний момент для експорту продукції та мінімізувати можливі ризики. В умовах глобалізації та високої мінливості міжнародної торгівлі врахування ринкової кон'юнктури є важливою передумовою прийняття ефективних управлінських рішень і забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках.

Український ринок упаковки активізувався у розвитку в XXI ст. Основними стимулами цього процесу стали розвиток E-commerce та зміна функціонального призначення упаковки. До 2000-х рр. на внутрішньому ринку не вживалося поняття споживацької упаковки, вона виконувала функцію виключно зберігання товару при його складуванні і транспортуванні. Наразі функціональне призначення упаковки значно розширилося і тара навіть стала елементом маркетингової політики підприємств. Тару поділяють на три основні функціональні групи:

- ✓ транспортна (зовнішня) тара використовується для перевезення та збереження товарів і може виступати окремою транспортною одиницею. До цієї категорії належать ящики, контейнери, бочки, мішки, балони, фляги, стрічки, плівки та інші види пакувальних матеріалів. Міжнародним стандартом для габаритів транспортної тари є піддон розміром 800×1200 мм. Часто така тара

застосовується як додатковий захисний шар упаковки. Її важливою перевагою є можливість поєднання різних видів тари, наприклад, розміщення мішків на палетах із подальшим закріпленням поліпропіленовою стрічкою.

✓ споживча (внутрішня) тара, або упаковка, не використовується як самостійна транспортна одиниця та потрапляє до покупця разом із товаром. Її вартість включається до ціни продукції. До цього виду належать пакети, коробки, пляшки, банки, контейнери, флакони та інші різновиди упаковки, призначені для кінцевого споживача.

✓ тара-обладнання являє собою спеціальні технічні засоби, які використовуються для розміщення товарів, зберігання додаткових запасів і організації їх продажу безпосередньо в торговельних залах магазинів.

Ємність ринку пакувальної продукції не має стійких тенденцій розвитку. До 2018 р. обсяги реалізації та використання упаковки у вартісному вираженні зростала, досягнувши 2,3 млрд дол. США. Криза Covid 19 призвела до суттєвого скорочення ємності ринку в Україні. Відновлення темпів розвитку ринку тари унеможливив початок повномасштабної війни (табл. 2.1).

Офіційна інформація щодо розвитку ринку упаковки після 2022 р. є досить обмеженою. Найпоширенішим видом пакувальних матеріалів сьогодні є паперова та картонна упаковка. Приблизно 70% усієї паперової упаковки використовується для фасування та зберігання харчових продуктів. Завдяки своїм властивостям картон може застосовуватися як первинна упаковка, що безпосередньо контактує з товаром, вторинна упаковка для додаткового захисту продукції або як транспортна тара для перевезення вантажів. Сфера його використання залежить від щільності матеріалу та поєднання з іншими компонентами.

За інформацією Державної служби статистики України у 2021 р. в країні функціонувало близько 430 підприємств, які спеціалізувалися на виробництві паперової та картонної тари. Проте повномасштабне вторгнення Росії суттєво вплинуло на діяльність галузі [11].

Таблиця 2.1

**Ємність ринку пакувальної продукції України, млн дол. США**

	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Картонно-паперова упаковка	842,91	1055,89	611,29	651,15	676,95	301,09
<i>Приріст, %</i>		25,3	-42,1	6,5	4,0	-55,5
Пластикова тара		550,16	382,43	465,69	415,15	362,28
<i>Приріст, %</i>			-30,5	21,8	-10,9	-12,7
Скляна тара	179,90	80,79	221,84	253,29	235,05	143,75
<i>Приріст, %</i>		-55,1	174,6	14,2	-7,2	-38,8
Металева тара	492,74	493,62	192,17	165,86	206,26	113,76
<i>Приріст, %</i>		0,2	-61,1	-13,7	24,4	-44,8
Полімерна упаковка	75,20	74,40	44,07	30,59	44,86	68,47
<i>Приріст, %</i>		-1,1	-40,8	-30,6	46,7	52,6

Джерело: за даними [3].

На початку 2022 р. був змушений припинити роботу один із найбільших виробників країни — Рубіжанський картонно-тарний комбінат. Наразі частину його функцій виконує дочірнє підприємство — Трипільський пакувальний комбінат, а окремі виробничі потужності були відновлені в місті Павлоград. Припинили роботу Роганська картонна фабрика в Харківській області та підприємство «Дунапак Таврія» в Херсонській області. Попри складні умови воєнного часу, деяким компаніям вдалося відновити діяльність. Зокрема, повернулося до роботи підприємство «Мена Пак» у Чернігівській області.

У 2023 р. лідерами українського ринку картонно-пакувальної продукції стали Київський картонно-паперовий комбінат, Трипільський пакувальний комбінат та компанія «Понінківська КПФ-Україна». Протягом першого півріччя 2023 р. ці підприємства демонстрували стабільне зростання виробничих показників. Наприклад, Київський картонно-паперовий комбінат збільшив

обсяги випуску продукції на 13,2 % порівняно з аналогічним періодом попереднього року [6].

У першому півріччі 2023 р. виробництво тарного картону зросло на 125,1 %, коробкового картону — на 98,6 %, а випуск ящиків із гофрованого картону збільшився на 118,3 % порівняно з аналогічним періодом 2022 р. Такі показники свідчать про поступове відновлення галузі та адаптацію підприємств до нових економічних умов. Світові тенденції також підтверджують високий попит на картонну упаковку. За прогнозами аналітиків, у найближчі роки саме картон залишатиметься одним із найпопулярніших пакувальних матеріалів завдяки своїй екологічності, можливості переробки та відносно невисокій вартості [3].

Ще одним поширеним видом пакування є пластикова упаковка, яка завдяки різноманітності форм, розмірів і кольорових рішень широко використовується в багатьох галузях економіки. Вона характеризується легкістю, міцністю, вологостійкістю та відносно невисокою вартістю виробництва, що робить її популярною серед виробників харчової продукції, напоїв, косметики, побутової хімії та інших товарів.

Разом із численними перевагами пластикова упаковка має й суттєві недоліки, головним з яких є складність її утилізації та переробки. Використання великої кількості різних видів пластмас призводить до накопичення значних обсягів відходів, які можуть розкладатися протягом сотень років. Крім того, спалювання пластикових відходів супроводжується викидом шкідливих і токсичних речовин в атмосферу, що негативно впливає на навколишнє середовище та здоров'я людей. Саме тому впродовж останніх десятиліть у світі активно ведуться дослідження щодо створення більш екологічних альтернатив. Особливу популярність набувають біорозкладні пакувальні матеріали та упаковка, виготовлена з вторинної сировини.

До початку повномасштабної війни в Україні діяло близько 950 підприємств, які займалися виробництвом пластмас і виробів із них. Найбільші потужності з випуску пластиків у первинних формах були зосереджені в Луганській, Чернігівській та Дніпропетровській областях. Водночас основні

виробники пластикової тари працювали переважно в Харківській, Львівській та Дніпропетровській областях [6].

За даними Державної служби статистики України, у 2021 р. найбільшу частку виробництва пластикової упаковки становили поліетиленові мішки та пакети. Незважаючи на запровадження законодавчих обмежень щодо використання одноразових пластикових пакетів, попит на таку продукцію залишається досить високим. Це пояснюється значною потребою у виробках із поліетилену високої щільності, які широко застосовуються для пакування будівельних матеріалів та промислової продукції.

Додатковим фактором зростання попиту на полімерні пакувальні матеріали стали події 2022 р. Через руйнування значної частини елеваторної інфраструктури аграрні підприємства почали активно використовувати полімерні рукави для зберігання зернових культур. Такі вироби також належать до категорії пакувальних матеріалів і стали важливим елементом забезпечення продовольчої безпеки країни в умовах воєнного стану.

Стабільним попитом користуються й інші види пластикової тари, зокрема пляшки, каністри, контейнери для рідких та сипучих речовин, а також кришки й ковпачки до них. Найбільшими споживачами такої продукції є виробники харчових продуктів, напоїв, косметичних засобів та побутової хімії. Значне місце на ринку займають також пластикові ящики, коробки та ґратчасті контейнери, однак частина цієї продукції використовується як багатооборотна тара, тому обсяги її реалізації поступаються іншим сегментам пластикового пакування.

Внутрішнє виробництво забезпечує приблизно половину потреб українського ринку пластикової упаковки, тоді як решта покривається за рахунок імпорту. Водночас Україна залишається імпортером окремих видів пластикової тари та пакувальних матеріалів. У 2022 р. обсяги імпорту пластикової упаковки суттєво зросли порівняно з попереднім роком, що було пов'язано зі змінами виробничих ланцюгів і необхідністю компенсувати втрати вітчизняних виробничих потужностей. Одночасно спостерігалось й збільшення обсягів експорту продукції цього сегмента [6].

На світовому ринку лідируючі позиції серед пластикової упаковки продовжують займати ПЕТ-пляшки, які широко використовуються для фасування напоїв та інших рідких продуктів. За оцінками експертів, найближчими роками ця тенденція збережеться. У 2025 р. світовий обсяг використання ПЕТ-пляшок перевищив 120 млрд одиниць, а середньорічний темп зростання ринку становить близько 1,9 %, що свідчить про стабільний попит на цей вид упаковки попри активний розвиток екологічних альтернатив [2].

Одним із найперспективніших напрямів розвитку світового ринку пакування сьогодні є гнучка упаковка. Її популярність стрімко зростає завдяки поєднанню переваг різних матеріалів, зокрема пластику, паперу, металевої фольги та біополімерів. Особливістю такого пакування є багат шарова структура, яка дозволяє комбінувати властивості кількох матеріалів в одному виробі. Наприклад, широко використовуються рішення на основі металізованого паперу або паперу зі спеціальним захисним покриттям. Головною характеристикою гнучкої упаковки є її здатність легко змінювати форму залежно від вмісту та умов використання.

До найбільш поширених різновидів гнучкої упаковки належать рулонні плівки, паучі (м'які пакети з можливістю вертикального розміщення), системи пакування типу Bag-in-Box, стрейч- та термоусадочні плівки, етикетки, ковпачки, а також упаковки формату «саше» та різноманітні пакувальні конверти. Завдяки універсальності та економічності такі рішення активно застосовуються в багатьох галузях виробництва.

За оцінками аналітичної компанії Grand View Research Inc., у 2021 р. обсяг світового ринку гнучкої упаковки становив близько 252 млрд дол. США. Експерти прогнозують подальше стабільне зростання цього сегмента із середньорічним темпом приблизно 4,5% до 2030 року, що свідчить про високий попит на даний вид пакування.

Матеріальна структура ринку гнучкої упаковки залишається неоднорідною. Найбільшу частку займають пакувальні рішення на основі пластику, які формують близько 70% загального обсягу ринку. Найменша частка

припадає на біопластики — приблизно 3%, однак саме цей сегмент демонструє найвищі темпи розвитку. Завдяки екологічним перевагам біорозкладних матеріалів прогнозується їх щорічне зростання на рівні близько 6%.

Основним споживачем гнучкої упаковки є харчова промисловість, на яку припадає майже 58% світового споживання. Значні обсяги такої упаковки використовуються також у фармацевтичній галузі (близько 14%), косметичній промисловості (5–6%) та інших виробничих сферах. Крім того, приблизно 3% гнучкого пакування застосовується для фасування кормів для домашніх і сільськогосподарських тварин.

Важливе місце на ринку займає металева упаковка, яка найчастіше використовується в харчовій промисловості для виробництва консервної тари, а також у хімічній галузі для фасування лакофарбової продукції та окремих видів будівельної хімії. Її популярність пояснюється низкою переваг, серед яких висока міцність, герметичність, стійкість до зовнішніх впливів та ефективні бар'єрні властивості. Крім того, металева тара легко піддається вторинній переробці, може багаторазово використовуватися та забезпечує зручність під час транспортування і складування завдяки можливості штабелювання. Додатковою перевагою є простота нанесення маркування та декоративного оформлення поверхні.

Скло залишається одним із традиційних матеріалів для виготовлення первинної упаковки. Воно широко застосовується в харчовій, фармацевтичній, парфумерній та хімічній промисловості. Сучасні технології виробництва дозволяють виготовляти скляну тару різноманітних форм, розмірів і товщини — від стандартних банок, пляшок, ампул і флаконів до дизайнерських ємностей для преміальних напоїв та парфумерної продукції.

Основними перевагами скла є його хімічна нейтральність, можливість багаторазового використання, повна придатність до переробки та високий рівень захисту продукції. Водночас головним недоліком залишається крихкість матеріалу, через що виникає потреба у використанні додаткової транспортної або захисної упаковки.

На початку 2022 р. в Україні функціонувало близько 30 підприємств, що спеціалізувалися на виробництві скляної тари. Найбільшу частку внутрішнього виробництва становили скляні пляшки та банки для харчової промисловості. Протягом останніх десятиліть частка скляної упаковки на світовому ринку поступово скорочувалася через активне поширення пластикових аналогів. Однак сучасні екологічні тенденції та прагнення споживачів до використання більш безпечних для довкілля матеріалів сприяють відновленню інтересу до скляної тари.

Ринок упаковки є важливою складовою сучасної економіки, проте його розвиток супроводжується низкою проблем і викликів, які впливають на ефективність роботи підприємств галузі.

1. Висока залежність від імпорту сировини, насамперед полімерних матеріалів і пластику. Через недостатній рівень власного виробництва багатьох видів сировини підприємства змушені закуповувати її за кордоном. Це робить галузь вразливою до коливань валютних курсів, змін світових цін, логістичних труднощів та політичних ризиків, що призводить до зростання собівартості продукції.

2. Залежність від стану галузей-споживачів – розвиток ринку упаковки безпосередньо пов'язаний із діяльністю галузей, які є основними споживачами пакувальної продукції. До них належать харчова промисловість, фармацевтика, косметична галузь, електронна комерція та виробництво товарів широкого вжитку. У разі зниження обсягів виробництва або скорочення споживчого попиту в цих сферах попит на упаковку також зменшується, що негативно впливає на прибутковість і темпи розвитку підприємств пакувальної індустрії.

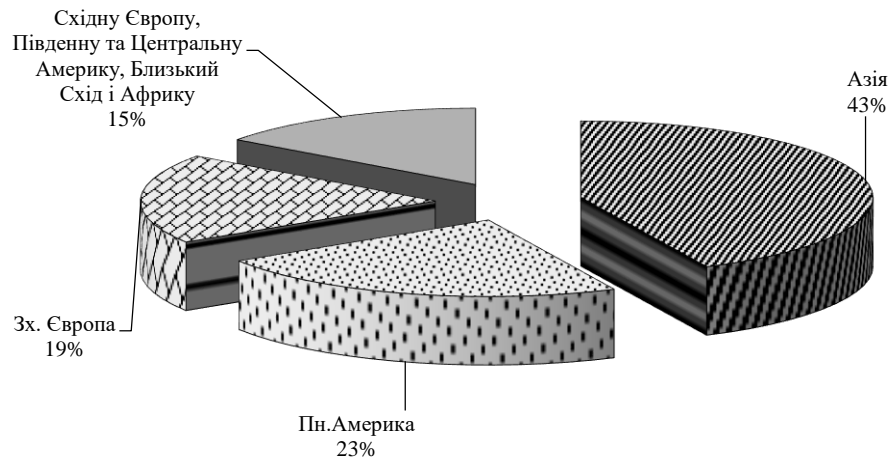
3. Недостатній рівень державного регулювання у сфері поводження з відходами – серйозною проблемою залишається недосконалість системи збору, сортування та переробки відходів упаковки. Недостатня законодавча база та обмежений контроль за утилізацією використаних пакувальних матеріалів ускладнюють впровадження принципів циркулярної економіки. У результаті

значна частина упаковки потрапляє на сміттєзвалища, що створює додаткове навантаження на довкілля та погіршує екологічну ситуацію.

4. Постійне зростання вимог споживачів – сучасні споживачі висувають дедалі вищі вимоги до якості, дизайну, функціональності та екологічності упаковки. Виробники повинні постійно відстежувати ринкові тенденції, впроваджувати інноваційні технології та розробляти нові види упаковки, які відповідають очікуванням покупців. Особливо актуальними є вимоги щодо використання екологічно безпечних, біорозкладних і придатних до повторної переробки матеріалів. Це потребує додаткових інвестицій у дослідження, модернізацію виробництва та розробку нових продуктів [5]. Таким чином, ринок упаковки перебуває під впливом як економічних, так і екологічних та соціальних факторів, що вимагає від виробників постійної адаптації до змін і пошуку нових шляхів розвитку.

Підприємства різної спеціалізації потребують не лише упаковки, а і продуктивного пакувального обладнання, потреби в якому забезпечуються українськими та іноземними виробниками. Обсяг світового ринку пакувального обладнання у 2025 р. оцінювався в 77,08 млрд дол. США. Прогнозується, що ринок зросте з 82,24 млрд дол. США у 2026 р., до 138,06 млрд дол. США до 2034 р., демонструючи середньорічний темп зростання 6,69 %. Азіатсько-Тихоокеанський регіон домінував на ринку пакувального обладнання з часткою 33,28% у 2025 р. [2, 4].

Найбільший обсяг продажу пакувальних матеріалів припадає на Азію, яка охоплює 43% світового ринку. Другу позицію посідає Північна Америка з часткою 23%, випереджаючи Західну Європу, на яку припадає 19% ринку. Натомість країни, що розвиваються, а також регіони Східної Європи, Південної й Центральної Америки, Близького Сходу та Африки поки що займають порівняно невелику частку у загальному обсязі продажів упаковки (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Географічна структура світового ринку пакувального обладнання**

Джерело: побудовано за даними [16].

Лідери на світовому ринку обладнання є компанії (табл. 2.2):

- Kronos AG (Німеччина)
- Robert Bosch Packaging Technology GmbH (Німеччина)
- Tetra Pak (Швеція/Швейцарія)
- Coesia S.P.A. (Італія)
- I.M.A. INDUSTRIA MACCHINE AUTOMATICHE S.P.A. (Італія)
- Salzgitter AG (Німеччина)
- BW Packaging Systems (США)
- Viking Masek Global Packaging (США)
- Nichrome Packaging Solutions (Індія)
- Asian Packing Machinery Pvt. Ltd. (Індія) [2].

Український ринок пакувального обладнання у 2026 році демонструє високу адаптивність, фокусуючись на імпортозаміщенні, автоматизації ліній та впровадженні енергоефективних технологій під потреби харчової, хімічної, фармацевтичної та інших галузей. Вітчизняні виробники успішно конкурують із

європейськими та азійськими аналогами завдяки гнучкості налаштувань, нижчій вартості обслуговування та оперативному сервісу.

Таблиця 2.2.

### Лідери на світовому ринку пакувального обладнання

Компанія	Ключові переваги	Ключові недоліки	Фокус	Ціноутворення
Robert Bosch Packaging Technology GmbH	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ автоматизація;</li> <li>▪ диверсифіковане портфоліо;</li> <li>▪ інтеграцію IoT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ високі ціни для малих і середніх підприємств;</li> <li>▪ складні машини і обладнання вимагає спеціального технічного обслуговування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ харчова промисловість;</li> <li>▪ фармація;</li> <li>▪ косметика</li> </ul>	середні та високі ціни
Tetra Pak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ асептичний та екологічний пакувальний матеріал;</li> <li>▪ стабільно висока якість обладнання;</li> <li>▪ стійка глобальна мережа сервісних пунктів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ спеціалізація на упаковці рідинних продуктів;</li> <li>▪ високі ціни</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ харчова промисловість</li> </ul>	високі ціни
I.M.A. INDUSTRIA MACCHINE AUTOMATICHE S.P.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• висока інноваційна активність;</li> <li>• сертифікація та гарантія якості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вузька концентрація на фармацевтичній та косметичній галузях</li> <li>• високі ціни на сервісне обслуговування, точні запчастини та технології</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фармацевтика, косметична сфера</li> </ul>	високі ціни

Джерело: побудовано за даними [25].

Ринок пакувального обладнання має високий рівень імпортозалежності, тому постачальники пакувального обладнання діляться на групи: виробники, імпортери, підприємства, що є і виробниками і дилерами іноземного обладнання.

Найбільшими виробниками пакувального й фасувального обладнання в Україні є наступні:

- завод пакувального обладнання «Баленко» (м. Київ) – один із лідерів ринку з досвідом понад 30 років. Виготовляє автоматичні та напіваавтоматичні лінії для фасування сипких, рідких і пастоподібних продуктів, а також термозбіжні та етикетувальні машини [7].

- «Ело Пак» (м. Київ) – спеціалізується на розробці й серійному виробництві вертикальних фасувально-пакувальних автоматів, мультиголовочних та шнекових дозаторів для харчової промисловості [14].

- ТОВ «Пакувальні технології» (м. Київ) – розробляє комплексні автоматизовані лінії під ключ (наприклад, для пакування заморожених напівфабрикатів, ягід, овочів чи кондитерських виробів) [24].

- ТОВ «Термо-Пак» (м. Біла Церква) — великий інжиніринговий завод, відомий своїм обладнанням для розливу рідин, промислового маркування, нанесення етикетки та конвеєрними системами [21].

- ТОВ «НВП ІНТА» — розробляє промислові пакувальні рішення та інтегрує фасувальні модулі для підприємств із високим рівнем завантаження [23].

- ТОВ «ІВК Техніка» — велике підприємство з широкою мережею філій по Україні, яке поєднує власне виробництво пакувальних машин (палетопакувальники, зварювачі плівок) та постачання пакувальних матеріалів [22].

## **2.2. Особливості управління експортною діяльністю ТОВ «Пак-Трейд»**

Ринок пакувального обладнання має високий рівень імпортозалежності, тому постачальники пакувального обладнання діляться на групи: 1) виробники; 2) імпортери; 3) підприємства, що є і виробниками і дилерами іноземного обладнання. До підприємств третього типу відноситься компанія «Пак-Трейд».

«Пак-Трейд» – українська компанія, заснована у 2004 р. , яка розпочала свою діяльність як невелике підприємство, що спеціалізувалося на продажі пакувальних матеріалів. Сьогодні компанія активно розвивається у понад 15 напрямках діяльності, пропонуючи широкий спектр товарів і послуг для аграрного сектору, дорожнього будівництва, складської та логістичної галузей.

«Пак-Трейд» є одним із провідних імпортерів високоякісних пакувальних матеріалів в Україні. Компанія офіційно представляє продукцію провідних європейських виробників, зокрема Gruplast (Польща), Folpak (Польща) та JUTA (Чехія). Також «Пак-Трейд» є офіційним дилером світових лідерів у сфері пакувального обладнання — Robopac (Італія), Itatools (Італія) та Messersi (Італія) [19].

За роки роботи компанія реалізувала численні успішні проєкти з побудови пакувальних процесів «з нуля» для підприємств різних галузей по всій Україні. Окрім постачання обладнання, «Пак-Трейд» забезпечує повний сервісний супровід і навчання персоналу, допомагаючи компаніям ефективно автоматизувати пакувальні процеси.

З пакувальних матеріалів «Пак-Трейд» пропонує на ринок картонні коробки та гофрокартон, петролатум та парафін, пакувальні стрічки та аксесуари, пакувальні сітки, клейку стрічку, стретч плівку технічну і харчову, захисні пакувальні матеріали. У галузі пакувального обладнання компанія є постачальником спеціальних пакувальних машин, пакувальні столи, стрепінг машини, транспортери та конвеєрні системи, пакувальне обладнання компаній Messersi, Lady Pack, Robopac, Itatools, ComiPac.

Комплексний профіль компанії формують: пакувальних матеріалів та обладнання; складської техніки; агротехніки; дорожньо-будівельної та спецтехніки; запчастин і комплектуючих; рішень для переробки органічних відходів [1].

Тобто Пак-Трейд є великою B2B-компанією з сильною присутністю у технічних галузях, особливо в агро, логістиці та спецтехніці. Активна діяльність компанії забезпечує їй позитивні фінансові результати (табл. 2.3). Як свідчить

офіційна інформація дохід і чистий прибуток компанії не є стійкими: у 2024 р. вони мали тенденцію до зростання, і знизилися у 2025 р. досягнувши рівня 25,4 млн грн та 0,56 млн грн відповідно.

Таблиця 2.3

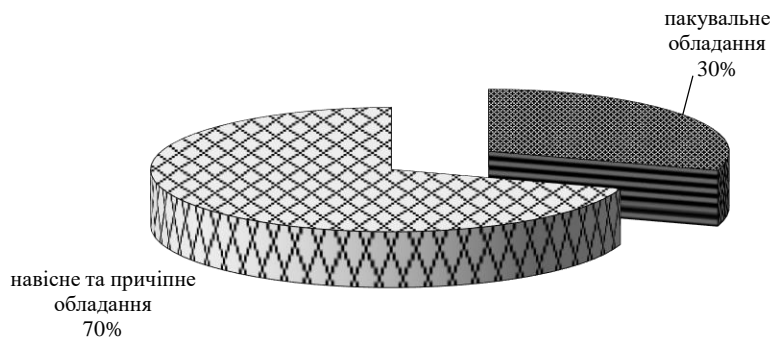
**Фінансові показники діяльності ТОВ «Пак-Трейд», тис. грн**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р.	
				+/-	%
Дохід	26340	27750	25450,3	-889,7	96,62
Чистий прибуток	638,4	486,8	566,4	-72	88,72
Активи	8944	8830	8928,7	-15,3	99,83
Зобов'язання	5348	5280	4816	-532	90,05

Джерело: розраховано за даними [26].

Позиції компанії на внутрішньому ринку є стійкими завдяки високому рівню диверсифікації діяльності: компанія не лише продає техпакувальні матеріали, обладнання та техніку (понад 40000 товарних позицій), а й надає сервісне обслуговування, ремонт, оренду техніки, запуск пакувальних ліній «під ключ», навчання персоналу. конкурентними перевагами компанії є 20-річний досвід на ринку, високі площі складських і виробничих приміщень (10000 м<sup>2</sup>), стійкі зв'язки з міжнародними партнерами.

Наявні конкурентні переваги компанії стали мотивом для інтернаціоналізації діяльності через експорт. Основу експорту продукції становить збут навісного та причіпного обладнання. Пакувальне обладнання становить лише близько 30 % вартості експортних поставок (рис. 2.2). Цільовим ринком для експорту продукції є Польща, Румунія, Молдова та країни Балтії.



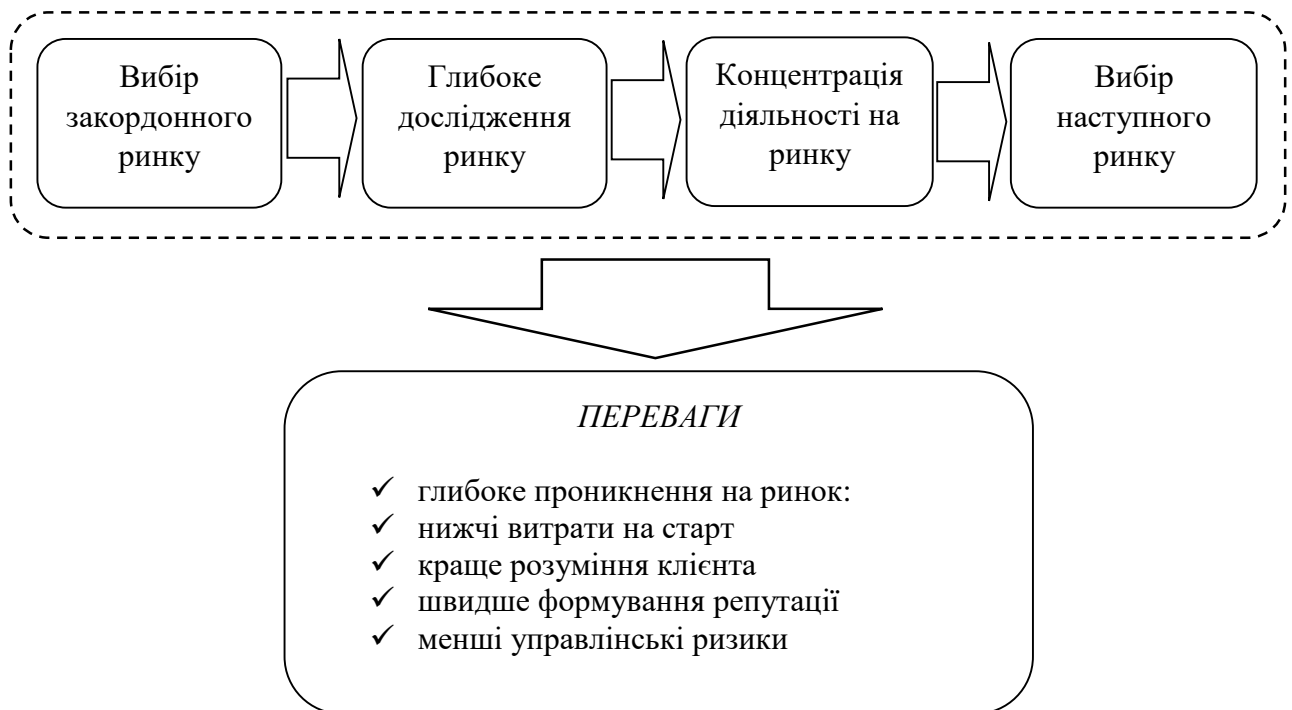
**Рис. 2.2. Товарна структура експорту ТОВ «Пак-Трейд», %**

Джерело: побудовано за даними [19].

Маючи стійкі позиції на внутрішньому ринку, компанія Пак-Трейд, притримується стриманої політики при освоєнні закордонних ринків, реалізуючи стратегію концентрованого пошуку. Стратегія концентрованого пошуку закордонного ринку — це підхід до міжнародної експансії, за якого компанія зосереджує свої ресурси на одному або кількох вузько обраних зовнішніх ринках, після глибокого освоєння яких компанія починає пошук нового цільового ринку (рис. 2.3).

Суть стратегії полягає у виборі найперспективнішого ринку (або невелику групу ринків); глибокому дослідженню ринку (попиту, конкурентів, цін, регуляторних вимог, каналів збуту); концентрації діяльності на обраному ринку (інвестицій, маркетингу, продажів, партнерств, локалізації продукту). Критеріальними ознаками експортної стратегії цього типу вузька географічна фокусованість; глибоке проникнення на ринок з мета не просто протестувати попит, а зайняти сильну конкурентну позицію; раціональне використання

ресурсів.



**Рис. 2.3.** Алгоритм експортної стратегії концентрованого пошуку

Джерело: власні дослідження.

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що компанія «Пак-Трейд» має багаторічний досвід і значний потенціал розвитку, що може реалізовуватися в межах не лише внутрішнього, а й зовнішнього ринку. Ефективна експансія закордонних ринків потребує не лише формування виробничих потужностей, а й активізації сучасних управлінських механізмів та інструментів, зокрема стратегічного планування та контролю.

### РОЗДІЛ 3

## АЛЬТЕРНАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПАКУВАЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Необхідною умовою забезпечення ефективності експортної діяльності підприємства її є стратегічне планування, оскільки вихід підприємства на зовнішні ринки пов'язаний із високим рівнем невизначеності, конкуренції та ризиків. На відміну від продажів на внутрішньому ринку, експортна діяльність вимагає врахування значно більшої кількості факторів — економічних, політичних, правових, логістичних і культурних. Саме тому підприємству недостатньо лише мати конкурентоспроможний товар; важливо також чітко розуміти, на які ринки варто виходити, яким способом організовувати поставки та як забезпечити довгострокову прибутковість зовнішньоекономічної діяльності.

Необхідність стратегічного планування експорту пояснюється передусім тим, що воно дозволяє підприємству зменшити ризики та уникнути необґрунтованих рішень. Без попереднього аналізу компанія може обрати ринок із низьким попитом, високими митними бар'єрами або надмірною конкуренцією, що призведе до фінансових втрат. Стратегічне планування допомагає оцінити потенційні загрози заздалегідь і підготувати механізми реагування на них.

Крім того, стратегічний підхід дає змогу раціонально використовувати ресурси підприємства. Експорт потребує значних витрат на маркетингові дослідження, адаптацію продукції, сертифікацію, логістику та просування бренду. Якщо ці процеси не координуються єдиною стратегією, ресурси можуть використовуватися неефективно. Планування допомагає визначити пріоритетні напрями інвестування та забезпечує узгодженість між виробничими, фінансовими й збутовими рішеннями.

Стратегічне планування сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку, оскільки завдяки аналізу конкурентів компанія може визначити свої сильні сторони та сформувану унікальну ринкову пропозицію. Це дозволяє не просто вийти на зовнішній ринок, а й закріпитися на

ньому в довгостроковій перспективі. Стратегічне планування забезпечує гнучкість і адаптивність експортної діяльності. Зовнішнє середовище постійно змінюється: коливаються валютні курси, змінюються митні правила, виникають нові торговельні обмеження або геополітичні ризики. Підприємство, яке має чітку експортну стратегію, здатне швидше адаптуватися до змін та коригувати свої дії відповідно до нових умов.

Особливо важливим є стратегічне планування для забезпечення довгострокової прибутковості експорту. Воно дозволяє не обмежуватися короткостроковими продажами, а будувати стійкі партнерські відносини, розширювати географію поставок і створювати стабільні канали збуту. У результаті експорт перетворюється з окремих угод на системний напрям розвитку підприємства.

Планування експортної стратегії підприємства є багаторівневим процесом, що потребує врахування як внутрішніх можливостей компанії, так і зовнішніх умов міжнародного ринку (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Система чинників ефективності експортної стратегії**

*Джерело: власні дослідження.*

Насамперед підприємство повинно оцінити власний експортний потенціал, тобто зрозуміти, чи здатне воно стабільно виробляти продукцію у необхідних обсягах, підтримувати її якість і забезпечувати безперервність поставок, чи готове підприємство до масштабування діяльності. Якщо виробничі потужності обмежені або собівартість надто висока, вихід на зовнішній ринок може стати ризикованим.

Другим важливим чинником є характеристика цільового ринку. Підприємство має дослідити попит на продукцію в конкретній країні, місткість ринку, рівень платоспроможності споживачів, їхні звички та переваги. Один і той самий товар може бути конкурентним на внутрішньому ринку, але не відповідати потребам іноземних покупців через інші стандарти якості, дизайн або культурні особливості споживання.

Суттєвий вплив на експортну стратегію має конкурентне середовище. Компанії потрібно розуміти, хто вже працює на обраному ринку, які ціни пропонують конкуренти, які канали збуту використовують та якими є їхні сильні сторони. Це дозволяє сформувати власну конкурентну перевагу — нижчу ціну, кращу якість, швидшу доставку або унікальні характеристики продукту.

Окрему роль відіграють економічні фактори, зокрема валютний курс, рівень інфляції, митні ставки та податкові умови. Оскільки експорт пов'язаний із міжнародними розрахунками, зміни валютних курсів можуть безпосередньо впливати на прибутковість операцій. Навіть прибутковий контракт може стати збитковим через різке коливання курсу. Не менш важливими є політико-правові чинники. До них належать державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності, митні процедури, сертифікаційні вимоги, квоти, ліцензії та торговельні обмеження. Підприємство повинно враховувати не лише законодавство своєї країни, а й нормативну базу країни-імпортера.

На ефективність стратегії також впливає логістична система. Необхідно визначити оптимальні маршрути доставки, вид транспорту, строки перевезення та супутні витрати. Для багатьох підприємств саме логістика формує значну частину кінцевої експортної ціни. Якщо доставка складна або дорога, конкурентоспроможність товару знижується. Важливо враховувати й

маркетингові чинники. Для успішного експорту часто недостатньо просто продавати існуючий товар за кордон — потрібно адаптувати упаковку, рекламу, бренд-комунікацію та навіть сам продукт до особливостей локального ринку. Це особливо актуально для споживчих товарів. Крім цього, підприємство має оцінити ризики зовнішнього середовища: геополітичну нестабільність, санкції, воєнні конфлікти, зміну торговельної політики та глобальні економічні кризи. Такі фактори важко передбачити, але їх потрібно враховувати при сценарному плануванні.

Важливим чинником ефективності стратегічного планування експорту є стратегічні рішення щодо форми виходу на зовнішній ринок (прямий експорт, співпрацю через дистриб'юторів, партнерські угоди, франчайзинг або створення власного представництва за кордоном) та усіх складових маркетингової політики підприємства. Таким чином важливим є усвідомлення, що експортна стратегія формується на перетині висновків моніторингу внутрішніх ресурсів підприємства, зовнішніх ринкових умов і стратегічних управлінських рішень. Лише збалансування всіх цих чинників дозволяє побудувати ефективну довгострокову стратегію виходу на міжнародні ринки.

Ефективним інструментом системного аналізу зазначених чинників є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз компанії «Пак-Трейд» дає підстави для твердження, що підприємство має потенціал для розвитку експорту (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

### SWOT-аналіз експортної діяльності компанії Пак-Трейд

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>багаторічний досвід та репутації;</li> <li>стійкі міжнародні партнерські відносини;</li> <li>великий асортимент;</li> <li>розвинена логістика;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>висока імпортозалежність;</li> <li>слабкий експортний бренд;</li> <li>відсутність досвіду управління диверсифікованим експортним портфелем;</li> </ul>
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>вихід на ринки ЄС;</li> <li>зростання попиту на еко-пакування;</li> <li>розвиток власного виробництва;</li> <li>Digital export</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>високий конкурентний тиск на міжнародному ринку;</li> <li>зростаючі геополітичні ризики;</li> <li>логістичні перебої у міжнародних масштабах;</li> <li>посилення регуляторних бар'єрів</li> </ul>

Джерело: власні дослідження.

Однією з головних сильних сторін «Пак-Трейд» є тривалий досвід роботи на ринку, що свідчить про накопичену експертизу у сфері міжнародної торгівлі, закупівель і логістики. Довготривала присутність на ринку означає сформовані бізнес-процеси та стабільні партнерські зв'язки. Другим вагомим фактором є широка міжнародна партнерська мережа. Компанія співпрацює з постачальниками з Польщі, Німеччини, Франції, Китаю, Італії та інших країн. Це означає хороше розуміння міжнародного ринку, контрактної роботи та митних процедур. Перевагою компанії є широкий асортимент продукції – така диверсифікація знижує залежність від одного сегмента. Сильною стороною компанії також розвинена інфраструктура, що підвищує здатність обслуговувати великі замовлення й потенційно підтримувати експортні поставки.

Основна слабкість полягає в тому, що «Пак-Трейд» більше позиціонується як імпортер і дистриб'ютор, а не як класичний експортер. Це означає, що компанія має менше досвіду в побудові активних каналів збуту за кордоном. Негативною є значна залежність від іноземних постачальників. Якщо значна частина товарного портфеля базується на імпортованій продукції, то це створює залежність від зовнішніх цін, валютних курсів та умов постачання. Потенційною слабкістю є широка диверсифікація бізнесу. З одного боку це плюс, але з іншого – може розпорощувати управлінську увагу між пакуванням, технікою, сервісом та орендою. Потребує уваги також обмежена пізнаваність бренду за межами України. Для успішного експорту важливі міжнародний маркетинг, бренд-позиціонування та репутація на зовнішніх ринках.

Для компанії існує значний потенціал у розширенні експорту пакувальних матеріалів до країн ЄС, особливо в умовах посилення інтеграції Україна з European Union. Ще одна можливість — розвиток власного виробництва замість реекспорту або перепродажу. Це дозволило б збільшити маржинальність та зменшити залежність від імпорту. Перспективним є і зростання попиту на екологічне пакування. Світовий ринок рухається у бік recyclable / eco-friendly рішень. Якщо компанія інвестує в біорозкладні або екологічні матеріали, це

може стати конкурентною перевагою. Крім того, компанія може активніше використовувати digital export channels: B2B маркетплейси, міжнародний e-commerce, прямі продажі виробникам у Європі.

Серед основних загроз – висока міжнародна конкуренція, особливо з боку виробників з Китаю, Туреччини та країн Східної Європи, де виробничі витрати часто нижчі. Серйозним ризиком є валютні коливання, оскільки бізнес значною мірою пов'язаний з імпортом та потенційним експортом, нестабільність валют може впливати на собівартість і прибуток. Також значною загрозою залишаються логістичні ризики та геополітична нестабільність, зокрема вплив війни, перебої в транспортних маршрутах і зростання вартості перевезень. Окремо слід враховувати посилення екологічного регулювання в Європі. Якщо продукція не відповідатиме новим стандартам упаковки, доступ до окремих ринків може бути ускладнений.

Сукупність визначених чинників формують основу для формування експортної політики підприємства, складовими якої є метод експортної діяльності, експортна стратегія та маркетинговий супровід експортної діяльності. При цьому важливим є врахування, що експортна стратегія не може бути єдиним планом і статичною. На практиці підприємства реалізують сукупність альтернативних стратегій, які змінюються разом відповідно до цілей підприємства, стадії життєвого його циклу та еволюції його продуктів (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Взаємозв'язок життєвого циклу підприємства, продукту та експортної стратегії**

Стадія життєвого циклу підприємства	Стадія життєвого циклу продукту	Рекомендована експортна стратегія
Створення	Впровадження	Тестовий експорт
Зростання	Зростання	Агресивна експансія
Зрілість	Зрілість	Оптимізація та диверсифікація
Спад	Спад	Репозиціонування / вихід

*Джерело: власні дослідження.*

Будуючи систему альтернативних стратегій для ТОВ «Пак-Трейд», необхідно враховувати, що підприємство на внутрішньому ринку перебуває на

стадії зрілості, на зовнішньому ринку – на стадії впровадження продукту на нові ринки. Беручи до уваги результати SWOT-аналізу (наявність потужного виробничого потенціалу та високий рівень диверсифікації продукції, підвищений рівень невизначеності зовнішнього середовища) при формуванні набору цільових ринків оптимальною буде стратегія концентрованого пошуку – поступове проходження від одного до іншого ринку на основі глибокого їх освоєння (рис. 3.2). Така експортна стратегія є «обережною», потребує мінімальних інвестицій і орієнтована першочергово на близькі або знайомі ринки. Експорт здійснюється спочатку тестово малими партіями, переважно через посередників і поступовий пошук міжнародних партнерів.



**Рис. 3.2. Портфель альтернативних експортних стратегій відповідно до стадії життєвого циклу підприємства та цілей на зовнішньому ринку**

Джерело: власні дослідження.

В подальшому експортна стратегія має бути активнішою – передбачати вихід на нові країни, масштабування поставок та збільшення інвестицій у маркетинг. Компанія може відкривати представництва чи будувати власну дистриб'юторську мережу.

Для подальшого розширення ринків раціональною буде стратегія новий ринок – старий товар, яка передбачає вихід підприємства з уже наявним і добре освоєним продуктом на нові географічні або сегментні ринки збуту. Основною метою такої стратегії є розширення обсягів продажу, диверсифікація ризиків та збільшення прибутку за рахунок залучення нових груп споживачів без значних витрат на розробку нового продукту. Реалізація стратегії починається з комплексного дослідження цільового ринку, адаптації маркетингової політики, каналів збуту, логістики та комунікації відповідно до місцевих умов, зберігаючи при цьому основні характеристики товару. Особлива увага приділяється пошуку надійних партнерів, дистриб'юторів або агентів, формуванню конкурентної цінової політики та забезпеченню відповідності продукції міжнародним стандартам і вимогам сертифікації. Перевагою даної стратегії є можливість швидкого виходу на нові ринки з мінімальними інноваційними витратами, використовуючи вже накопичений виробничий досвід і репутацію товару. Водночас успіх залежить від здатності компанії ефективно адаптувати свою діяльність до специфіки нового ринкового середовища, своєчасно реагувати на зміни попиту та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності продукції.

Таким чином, ґрунтовний аналіз типової методології побудови експортної політики підприємств та специфіки діяльності підприємств пакувальної промисловості на прикладі ТОВ «Пак-Трейд», дозволяє стверджувати, що система експортних стратегій має бути гнучкою та диверсифікованою, релевантною факторам внутрішнього та зовнішнього середовища, стадіям життєвого циклу підприємства та його продукції.

## ВИСНОВКИ

1. В умовах динамічних змін економічного середовища, посилення конкуренції, цифрової трансформації та глобалізаційних процесів особливої актуальності набуває дослідження стратегій розвитку підприємств. Під стратегією розвитку підприємства мається на увазі сукупність послідовних аналітичних методів, заходів та дій, цілей та завдань що застосовуються і реалізуються з метою досягнення прогресивних змін у діяльності підприємства. В системі стратегій розвитку підприємств в умовах активних глобалізаційних процесів особливе місце посідає розвиток через вихід на закордонні ринки. Стратегії експорту підприємства визначають способи виходу та функціонування на зовнішніх ринках залежно від цілей компанії, наявних ресурсів, рівня ризику та особливостей цільових країн.

2. Планування експортної діяльності як напряму розвитку підприємства, потребує обов'язкового врахування кон'юнктури ринку, оскільки саме вона відображає поточний стан попиту, пропозиції, рівня цін, конкуренції та загальних тенденцій розвитку зовнішнього ринку. Український ринок упаковки активізувався у розвитку в XXI ст. Ємність ринку пакувальної продукції не має стійких тенденцій розвитку. До 2018 р. обсяги реалізації та використання упаковки у вартісному вираженні зростала, досягнувши 2,3 млрд дол. США. Криза Covid 19 призвела до суттєвого скорочення ємності ринку в Україні. Відновлення темпів розвитку ринку тари унеможливив початок повномасштабної війни.

3. Обсяг світового ринку пакувального обладнання у 2025 р. оцінювався в 77,08 млрд дол. США. Прогнозується, що ринок зросте з 82,24 млрд дол. США у 2026 р., до 138,06 млрд дол. США до 2034 р., демонструючи середньорічний темп зростання 6,69 %. Азіатсько-Тихоокеанський регіон домінував на ринку пакувального обладнання з часткою 33,28% у 2025 р. Український ринок пакувального обладнання у 2026 році демонструє високу адаптивність, фокусуючись на імпортозаміщенні, автоматизації ліній та впровадженні

енергоефективних технологій під потреби харчової, хімічної, фармацевтичної та інших галузей.

4. Ринок пакувального обладнання має високий рівень імпортозалежності, тому постачальники пакувального обладнання діляться на групи: 1) виробники; 2) імпортери; 3) підприємства, що є і виробниками і дилерами іноземного обладнання. До підприємств третього типу відноситься компанія «Пак-Трейд». «Пак-Трейд» є одним із провідних постачальників високоякісних пакувальних матеріалів та пакувального обладнання в Україні. Компанія офіційно представляє продукцію провідних європейських виробників, зокрема Gruplast (Польща), Folpak (Польща) та JUTA (Чехія). Також «Пак-Трейд» є офіційним дилером світових лідерів у сфері пакувального обладнання — Roboras (Італія), Itatools (Італія) та Messersi (Італія).

5. Позиції компанії на внутрішньому ринку є стійкими завдяки високому рівню диверсифікації діяльності. Наявні конкурентні переваги компанії стали мотивом для інтернаціоналізації діяльності через експорт. Основу експорту продукції становить збут навісного та причіпного обладнання. Пакувальне обладнання становить лише близько 30 % вартості експортних поставок. Цільовим ринком для експорту продукції є Польща, Румунія, Молдова та країни Балтії. Маючи стійкі позиції на внутрішньому ринку, компанія Пак-Трейд, притримується стриманої політики при освоєнні закордонних ринків, реалізуючи стратегію концентрованого пошуку.

6. Планування експортної стратегії підприємства є багаторівневим процесом, що потребує врахування як внутрішніх можливостей компанії, так і зовнішніх умов міжнародного ринку. Ефективним інструментом системного аналізу зазначених чинників є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз компанії «Пак-Трейд» дає підстави для твердження, що підприємство має потенціал для розвитку експорту. При цьому важливим є врахування, що експортна стратегія не може бути єдиним планом і статичною. На практиці підприємства реалізують сукупність альтернативних стратегій, які змінюються разом відповідно до цілей підприємства, стадії життєвого його циклу та еволюції його продуктів.

7. Будуючи систему альтернативних стратегій для ТОВ «Пак-Трейд», необхідно враховувати, що підприємство на внутрішньому ринку перебуває на стадії зрілості, на зовнішньому ринку – на стадії впровадження продукту на нові ринки. Беручи до уваги результати SWOT- аналізу (наявність потужного виробничого потенціалу та високий рівень диверсифікації продукції, підвищений рівень невизначеності зовнішнього середовища) при формуванні набору цільових ринків оптимальною буде стратегія концентрованого пошуку. Для подальшого розширення ринків раціональною буде стратегія новий ринок – старий товар, яка передбачає вихід підприємства з уже наявним і добре освоєним продуктом на нові географічні або сегментні ринки збуту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Buildclub. Пак-Трейд. 2026. [https://budport.com.ua/company/10827-pak-treyd?utm\\_source=chatgpt.com](https://budport.com.ua/company/10827-pak-treyd?utm_source=chatgpt.com)
2. Fortune Business Insights. 2026. Packaging machinery market size and industry overview. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/packaging-machinery-market-101806>
3. INVENTURE. Аналіз ринку пакувальної продукції в Україні. 2023. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-pakuvalnoyi-produkciyi-v-ukrayini>
4. PACKAGING MACHINERY MARKET SIZE & SHARE ANALYSIS - GROWTH TRENDS AND FORECAST (2026 - 2031). 2026. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-packaging-machinery-market>
5. PRO-CONSULTING. Аналіз ринків пакувальної продукції в Україні. 2023 URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynkov-upakovochnoj-produkcii-v-ukraine-2023-god>
6. World of Packaging. Ринок пакування в Україні. 2023. URL: <https://packaging.com.ua/content/rinok-pakuvannya-v-ukra-n-2767>
7. Баленко Завод пакувального обладнання: офіційний сайт. 2026. URL: <https://balenko.com/>
8. Бугайчук В.В., Кривульський Є.В., Глюза К.А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*, № 56. 2023. DOI:[10.32782/2524-0072/2023-56-81](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81)
9. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *Бізнесінформ*, № 7. 2020. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-278-287>
10. Галаган О.В. Сутність та особливості формування експортної стратегії підприємств АПК. *Ефективна економіка*, № 9. 2011. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=708>

11. Держстат. 2026. URL: [https://stat.gov.ua/uk/publications?f%5B0%5D=publications\\_topics%3A185](https://stat.gov.ua/uk/publications?f%5B0%5D=publications_topics%3A185)
12. Заїка О., Ткаченко В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*, № 43. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55>
13. Іванова М., Варяниченко О., Архипенко Т. Стратегічне планування експортної діяльності: інструменти аналізу, контролю та оцінки ефективності для забезпечення сталості бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство*, № 78. 2025. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-87>
14. Компанія «Ело Пак»: офіційний сайт. 2026. URL: <https://elo-pack.net/kompaniya-elo-pak.html>
15. Куцмус Н.М. Гендерні імперативи розвитку сільської економіки в умовах глобалізації : монографія. 2018. Київ: ЦУЛ. 291 с.
16. Луців А. Я. Аналіз сучасного стану підприємств таропакувальної галузі в Україні та виклики ринку. *Економіка та суспільство*, № 58. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-48>
17. Макарова Г. Експортна стратегія підприємства. 2025. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9e7b4513-dbc4-453f-90e4-653fb7159ab6/content>
18. Марченко В.М., Лебедева Н.П. Стратегія експортної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка і суспільство*, № 13. 2017. С. 592-596.
19. Офіційний сайт «Пак-Трейд». 2026. URL: [https://pack-trade.com/uk/o\\_kompanii/](https://pack-trade.com/uk/o_kompanii/)
20. Сегеда С.А. Методологічні основи категорії «розвиток»: філософський аспект. *Економіка та держава*, № 10. 2018. С. 14-22.
21. ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак»: офіційний сайт. 2026. URL: <https://tp-eu.com/uk/>
22. ТОВ «ІВК Техніка»: офіційний сайт. 2026. URL: <https://www.upakovka.com.ua/ukr/>

23. ТОВ «НВП ІНТА»: офіційний сайт. 2026. URL: <https://inta.org.ua/novij-pereklad-ooo-npp-inta-117.html>
24. ТОВ «Пакувальні технології»: офіційний сайт. 2026. URL: <https://packtech.com.ua/uk/>
25. Топ-компанії з пакувального обладнання 2025. Доступні надійні рішення. 2025. URL: <https://qualipakmachines.com/uk/top-packaging-machinery-companies/>
26. Українське бюро кредитних історій. ТОВ «ПАК-ТРЕЙД Україна». URL: [https://edrpou.ubki.ua/ua/40076494?utm\\_source=chatgpt.com](https://edrpou.ubki.ua/ua/40076494?utm_source=chatgpt.com)

## ДОДАТКИ