

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.7.14>  
УДК 338.24

Наталія Ярославівна **ПЕТРИШИН**

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>

e-mail: [natalia.y.petryshyn@lpnu.ua](mailto:natalia.y.petryshyn@lpnu.ua)

Анастасія Володимирівна **ДРОФЯК**

студентка, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0739-6712>

e-mail: [anastasiia.drofiak.me.2021@lpnu.ua](mailto:anastasiia.drofiak.me.2021@lpnu.ua)

## МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

*У статті розглянуто механізм формування та реалізації стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок; детально проаналізовано кожен етап цього процесу, включаючи вибір цільових ринків, адаптацію продукції або послуг, визначення ефективних каналів збуту, фінансово-логістичне планування та оцінку результативності. Наведено характеристику основних видів стратегій виходу, таких як експорт, ліцензування, франчайзинг, створення спільних підприємств та відкриття власних виробничих потужностей за кордоном. Особливо зазначено вплив поточних економічних і геополітичних умов, зокрема війни, на процес міжнародної експансії українських компаній.*

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, стратегії виходу на зовнішній ринок, механізм формування та реалізації стратегії підприємства

### ВСТУП

У контексті глобалізації та зростаючої міжнародної конкуренції вихід підприємств на зовнішні ринки стає стратегічно важливим питанням. Для успішної інтеграції в міжнародне бізнес-середовище компаніям необхідно не лише знайти перспективні ринки збуту, а й обрати оптимальну стратегію експансії, враховуючи внутрішні можливості, специфіку зовнішнього середовища, рівень конкуренції та правові особливості цільових країн. Формування ефективної стратегії виходу на міжнародний ринок є багатоступеневим процесом, що включає аналіз ринкових умов, адаптацію продукції або послуг, вибір каналів збуту, фінансово-логістичне планування та оцінювання ризиків. Важливим складником успіху є правильний вибір механізму виходу, який може варіюватися від експорту до створення власного виробництва за кордоном.

Дослідженням цієї теми вже займалися різні науковці, зокрема Г.С. Гуріна визначила, що політика формування стратегії виходу підприємств на зовнішній ринок є важливою формою стратегічного управління розвитком економіки, що націлена на довгострокове зростання ефективності з мінімізацією ризиків за оптимального використання потенціалу та наявних ресурсних обмежень [1]. М.В. Ковбатюк, В.В. Шкляр, Г.О. Ковбатюк звернули увагу на те, що ефективне функціонування на міжнародних ринках передбачає масштабування всіх процесів діяльності підприємства, а не проведення разових експортно-імпорتنих операцій. Тому системність виходу підприємства на міжнародний ринок передбачає проведення стратегічного аналізу та формування стратегічного плану [2]. С. Полковниченко, І. Єльчищева переконані, що формування стратегії включає систему заходів, спрямованих на пошук нових ринків, вигідних партнерів з виробництва і збуту продукції, розширення освоєних ринків з метою досягнення довгострокових цілей компанії [3]. О.С. Шуміло, О.В. Заїка, О.С. Гарбузов вважають, що стратегія виходу на міжнародні ринки має будуватися на принципах загальної стратегії підпри-

ємства та розроблятися на основі аналізу наявних форм стратегій: експорт, спільне підприємництво, пряме інвестування. Розглянуто наявні форми стратегій і проаналізовано їх сутність [5].

Незважаючи на значний масив наукових досліджень, присвячених стратегіям виходу підприємств на зовнішні ринки, ця тема залишається актуальною. Це пов'язано з динамічними змінами у світовій економіці, зростанням конкуренції, розвитком цифрових технологій та трансформацією міжнародних торговельних відносин. Постійно змінюються споживчі тренди, регуляторні вимоги, логістичні умови та бар'єри, що впливають на процес міжнародної експансії підприємств.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Застосовано методику дослідження: аналіз наукових праць та законодавства, узагальнення, групування.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Зовнішньоекономічна діяльність відіграє важливу роль у розвитку підприємств та загальному зростанні економіки країни. Вона відкриває нові можливості для бізнесу, даючи компаніям змогу інтегруватися у глобальну систему, розширювати ринки збуту, підвищувати конкурентоспроможність та отримувати доступ до нових технологій і ресурсів. В умовах глобалізації міжнародна конкуренція стає дедалі жорсткішою, а тому для досягнення успіху компаніям необхідно не лише адаптувати свої продукти та послуги до міжнародних стандартів, а й розробляти ефективні стратегії виходу на зовнішні ринки.

Процес виходу на новий ринок є складним і багатограним, адже він вимагає чітко побудованого плану, глибокого аналізу середовища та готовності адаптувати бізнес-модель до нових умов. Крім фінансових аспектів, підприємствам варто враховувати політичні, економічні, культурні та соціальні особливості тієї країни, до якої вони планують розширювати свою діяльність. Такий підхід допомагає уникнути потенційних ризиків, мінімізувати загрози та значно підвищити шанси на успішну інтеграцію в нове ринкове середовище.

Успішність міжнародного розширення багато в чому залежить від правильно обраного механізму виходу на зовнішній ринок. Це може бути прямий або непрямий експорт, створення спільного підприємства, ліцензування, франчайзинг або відкриття власного виробництва. Вибір конкретної стратегії визначається низкою факторів, таких як рівень інвестиційної готовності компанії, потреба в контролі за діяльністю, потенційні ризики та очікувані терміни виходу на ринок.

Механізм виходу на зовнішній ринок – це комплекс інструментів, методів та заходів, які підприємство застосовує для освоєння нових ринків за межами своєї країни. Він включає детальний аналіз зовнішнього середовища, оцінювання можливих ризиків, розроблення покрокових планів та шляхів реалізації стратегії. Успішне освоєння нового ринку вимагає всебічного дослідження, врахування конкурентних переваг компанії та здатності адаптувати свою продукцію чи послуги відповідно до вимог споживачів і регуляторного середовища.

Нижче розглянемо основний механізм формування та реалізації стратегій виходу на зовнішні ринки, який допоможе підприємствам ефективно досягати своїх цілей і закріплюватися в міжнародному бізнес-просторі (рис. 1).

Схема (рис. 1) відображає механізм формування та реалізації стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок і може слугувати орієнтиром для керівників та аналітиків, допомагаючи їм приймати обґрунтовані рішення з міжнародної експансії. Кожен етап цього процесу є критично важливим і має свої особливості.

Розглянемо детальніше.

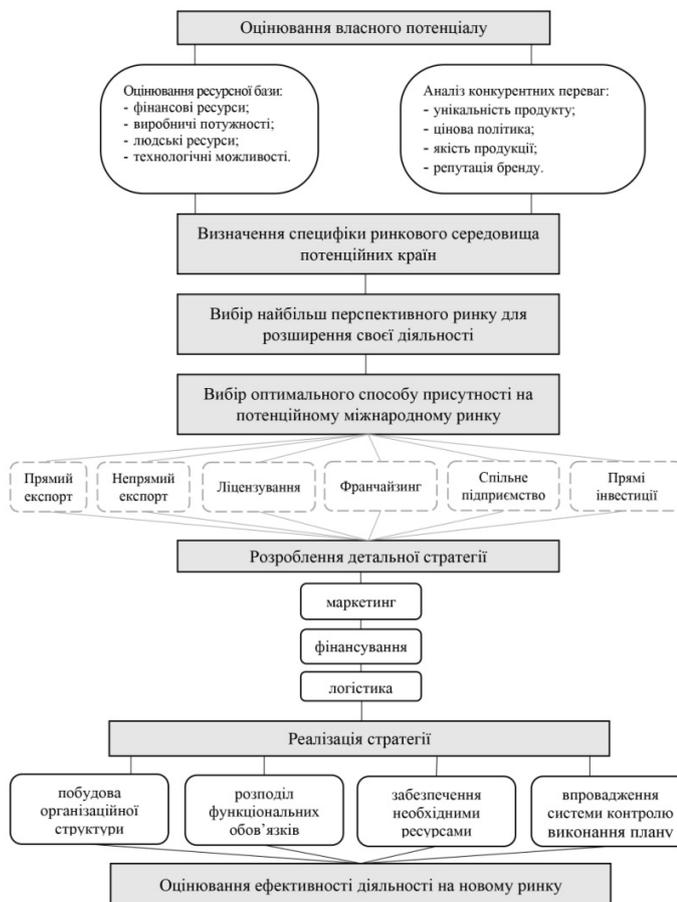


Рис. 1. Механізм формування та реалізації стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок

На початковому етапі підприємство повинно здійснити ґрунтовний аналіз власного потенціалу, щоб оцінити готовність до міжнародної експансії.

1. Оцінювання ресурсної бази:

- фінансові ресурси: аналіз наявного капіталу та можливостей залучення додаткових інвестицій для покриття витрат на дослідження ринку, маркетингові кампанії, логістичні процеси та правове регулювання;

- виробничі потужності: визначення спроможності підприємства забезпечити додатковий обсяг продукції без втрати якості та ефективності;

- людські ресурси: наявність кваліфікованих фахівців, які володіють необхідними знаннями про міжнародні ринки, мовну та культурну компетентність;

- технологічні можливості: здатність підприємства адаптувати продукцію чи послуги до міжнародних стандартів, застосовуючи сучасні технології та інновації.

2. Аналіз конкурентних переваг:

- унікальність продукту/послуги: дослідження характеристик, що виділяють товар серед конкурентів та створюють додану вартість для споживачів;

- цінова політика: аналіз конкурентоспроможності цін порівняно з іншими гравцями ринку;

- якість продукції: відповідність міжнародним стандартам, сертифікація та наявність гарантій;

- репутація бренду: впізнаваність компанії на міжнародному ринку та рівень довіри споживачів.

Після цього необхідно зосередитися на детальному аналізі факторів, що визначають специфіку ринкового середовища країн, до яких планується експорт:

1. Місткість ринку: визначення загального обсягу попиту на продукцію або послуги, що планується експортувати.

2. Конкурентне середовище: оцінювання наявних гравців, рівня монополізації, структури конкурентних відносин та ключових факторів успіху на ринку.

3. Економічна ситуація: аналіз загального рівня доходів населення, рівня інфляції, купівельної спроможності, стабільності національної валюти.

4. Політичні умови: визначення стабільності державного управління, можливих ризиків політичної нестабільності, міжнародних відносин країни.

5. Державне регулювання: оцінювання системи оподаткування, митних тарифів, наявності квот, субсидій або інших державних стимулів і обмежень.

6. Рівень витрат на виробництво: порівняльний аналіз вартості сировини, енергоносіїв, праці, оренди та інших виробничих факторів.

7. Інфраструктура: розвиненість логістичних маршрутів, наявність транспортних вузлів, ефективність комунікаційних технологій.

8. Соціально-культурні чинники: традиції, звички, цінності та поведінкові особливості споживачів, що можуть впливати на попит і прийняття товару чи послуги.

Провівши детальний аналіз внутрішніх ресурсів підприємства та особливостей зовнішнього середовища потенційних ринків, можна зосередитись на виборі найбільш перспективної країни для розширення своєї діяльності та визначенні оптимального способу присутності на ньому. Серед них можна виділити:

- прямий експорт – продаж товарів споживачам або дистриб'юторам без залучення незалежних посередників;

- непрямий експорт – вихід на ринок через незалежних

посередників, які займаються логістикою, маркетингом і продажами;

– ліцензування – надання прав на виробництво і збут продукції іноземним партнерам;

– франчайзинг – передача бізнес-моделей та бренду місцевим підприємцям;

– спільне підприємство – створення нового бізнесу в партнерстві з іноземною компанією;

– прямі іноземні інвестиції – відкриття власного виробництва або дочірньої компанії за кордоном.

Кожен з цих способів має свої переваги й ризики, тому вибір залежить від конкретних умов ринку, фінансових можливостей компанії та її стратегічних пріоритетів.

Наступним важливим елементом є розроблення детальної стратегії, яка включає маркетингові, фінансові та логістичні аспекти. Вона передбачає адаптацію продукту або послуги до особливостей локального ринку, вибір ефективних каналів збуту, визначення ціноутворення, розроблення рекламних та комунікаційних кампаній, а також управління фінансовими потоками та валютними ризиками.

Далі йде етап реалізації стратегії, що охоплює створення організаційної структури, розподіл функціональних обов'язків, забезпечення необхідними ресурсами та впровадження системи контролю за виконанням плану.

Фінальним етапом є оцінювання ефективності діяльності на новому ринку, аналіз ключових показників, виявлення сильних і слабких сторін реалізованої стратегії, а також внесення необхідних коректив для подальшого розвитку компанії в міжнародному середовищі.

В умовах сучасної України кожен з цих етапів зазнає суттєвого впливу війни, яка стала визначальним фактором економічної діяльності та міжнародного позиціонування українських компаній. Війна не лише змінила внутрішній ринок, а й поставила нові виклики перед бізнесом, який прагне виходити на міжнародний рівень. З одного боку, українські підприємства змушені адаптувати свої стратегії до умов нестабільної економіки, проблем з логістикою, фінансовими ризиками та перебоями у виробничих процесах; а з іншого – міжнародна спільнота демонструє безпрецедентну підтримку українському бізнесу, що відкриває додаткові можливості для розширення на зовнішніх ринках.

Розроблення стратегії експансії нині потребує ще

більш детального аналізу, адже компанії мають враховувати не лише загальноекономічні чинники, а й специфічні ризики, пов'язані з військовими діями. Важливим аспектом є забезпечення безперервності виробництва, пошук нових логістичних маршрутів, залучення міжнародних партнерів та фінансових інституцій, готових підтримати український бізнес. Окрему роль відіграють питання безпеки – як персоналу, так і активів компанії, що може впливати на вибір країни для виходу на зовнішній ринок.

Етап реалізації стратегії також ускладнюється необхідністю швидкої адаптації до змінних умов. Війна спричинила трансформацію українських компаній, змусивши їх ставати більш гнучкими та оперативними у прийнятті рішень. Деякі підприємства переміщують свої виробничі потужності в більш безпечні регіони, інші – переходять на контрактне виробництво за кордоном, а частина компаній активно використовує релокацію персоналу як спосіб збереження ключових фахівців.

Оцінювання ефективності роботи на міжнародному ринку за таких умов передбачає врахування не лише фінансових показників, а й можливостей подальшої диверсифікації. Успішні компанії орієнтуються на довгострокові перспективи, вибудовуючи стійкі партнерські відносини, зміцнюючи бренд на міжнародній арені та використовуючи наявний запит на підтримку українських товарів та послуг. Так, незважаючи на серйозні виклики, український бізнес має унікальну можливість закріпитися на глобальному ринку та стати ще більш конкурентоспроможним у майбутньому.

## ВИСНОВКИ

Вихід підприємства на зовнішній ринок – це складний процес, який потребує розрахункового аналізу, стратегічного планування та врахування чисельних факторів. Кожне підприємство має розробити ідеальний для себе механізм формування стратегії виходу на міжнародні ринки, спираючись на власні ресурси, цільові та конкурентні переваги. Важливим є комплексний підхід, що включає аналіз усіх можливих ризиків і розроблення поетапного плану реалізації стратегії. Оптимальний вибір дає змогу не тільки успішно закріпитися на новому ринку, а й створити умови для довгострокового розвитку, конкурентоспроможності та ефективної інтеграції.

### Список використаних джерел

1. Гуріна Г.С. Залежність формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок від експортного потенціалу. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2\\_13\\_uk/19.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/19.pdf)
2. Ковбатюк М.В., Шкляр В.В., Ковбатюк Г.О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 4 (54). С. 157-162. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2022-4\\_0-pages-156\\_162.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-4_0-pages-156_162.pdf)
3. Полковниченко С., Єльчищева І. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 89-98. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195637/195978>
4. Хринюк О., Ганіч С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13>
5. Шуміло О.С., Заїка О.В., Гарбузов О.С. Вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2022-12\\_0-pages-45\\_50.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-12_0-pages-45_50.pdf)
6. Юрій Е.О., Луцик І.Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. С. 131-134. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/13-2015/30.pdf>

### References

1. Hurina H.S. The dependence of the formation of an enterprise's strategy for entering the foreign market on export potential. *Azov Economic Bulletin*. 2019. Vol. 2. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2\\_13\\_uk/19.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/19.pdf) (in Ukrainian).

2. Kovbatiuk M.V., Shklyar V.V., Kovbatiuk H.O. Strategies for enterprises entering international markets by management levels. *Economics and Enterprise Management*. 2022. No. 4 (54). pp. 157-162. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2022-4\\_0-pages-156\\_162.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-4_0-pages-156_162.pdf) (in Ukrainian).

3. Polkovnichenko S., Yelchishcheva I. Strategy of enterprise entry into the foreign market in the conditions of strengthening European integration processes. *Problems and prospects of economics and management*. 2019. No. 3 (19). pp. 89-98. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195637/195978> (in Ukrainian).

4. Khryniuk O., Hanich S. Trade policy of enterprises: strategies of entry into the foreign market. *Economy and society*. 2022. Vol. 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13> (in Ukrainian).

5. Shumilo O.S., Zaika O.V., Harbuzov O.S. Choosing a strategy for an enterprise to enter international markets. *Business Inform*. 2022. No. 12. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2022-12\\_0-pages-45\\_50.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-12_0-pages-45_50.pdf) (in Ukrainian).

6. Yuriy E.O., Lutsyk I.B. Peculiarities of forming a strategy for the development of enterprises in conditions of uncertainty of the external environment. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*. 2015. pp. 131-134. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/13-2015/30.pdf> (in Ukrainian).

**Nataliia PETRYSHYN**

PhD in Economics, Associate Professor, Acting Head of the Department, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>

e-mail: [natalia.y.petryshyn@lpnu.ua](mailto:natalia.y.petryshyn@lpnu.ua)

**Anastasiia DROFIK**

student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0739-6712>

e-mail: [anastasiia.drofiak.me.2021@lpnu.ua](mailto:anastasiia.drofiak.me.2021@lpnu.ua)

## MECHANISM FOR FORMING AND IMPLEMENTING A STRATEGY FOR AN ENTERPRISE TO ENTER A FOREIGN MARKET

**Introduction.** The globalization of the world economy creates new opportunities for businesses, contributing to the growth of international trade and increasing competition at the global level. In such conditions, companies are forced to actively seek promising sales markets and develop effective strategies for entering foreign markets. This process is complex and multi-stage, as it requires a detailed analysis of the enterprise's internal resources, assessment of potential markets, adaptation of products or services to new conditions, and selection of the optimal implementation mechanism. Research on this topic will allow us to identify key factors that influence the effectiveness of enterprises entering foreign markets, identify promising opportunities for companies in various industries, and develop recommendations for overcoming potential barriers in the process of international expansion.

**The purpose of the paper** is to analyze the mechanism of formation and implementation of a company's strategy for entering a foreign market, identify key factors influencing the choice of the optimal strategy, and classify the main approaches to international expansion.

**Results.** The success of international expansion largely depends on the correctly chosen mechanism for entering the foreign market. The mechanism of entering the foreign market is a set of tools, methods and measures that a company uses to develop new markets outside its country. It includes a detailed analysis of the external environment, assessment of possible risks, development of step-by-step plans and ways to implement the strategy. Successfully entering a new market requires comprehensive research, consideration of a company's competitive advantages, and the ability to adapt its products or services to meet consumer and regulatory requirements.

**Conclusion.** Entering a foreign market is a complex and multifaceted process that requires careful planning and a strategic approach. The optimal choice of strategy allows the company not only to gain a foothold in the international market, but also to gain competitive advantages, ensuring sustainable development and growth.

**Keywords:** foreign economic activity, strategies for entering the foreign market, the mechanism for forming and implementing the enterprise's strategy