



international economy; analytical support when companies enter international markets; analytical support for conducting export and import operations.

As part of analytical support at the level of the global economy, methods of comparison, structuring and rating tools are defined.

As part of the analytical support at the level of the international economy, the instruments of regulation of international trade in goods and services, as well as the methods of analysis of international economic relations, are defined.

It is proposed to include methods of comparing the conditions of doing business in different international markets, as well as methods of analyzing the risks of doing international business, to analytical support when companies enter international markets.

It is proposed to include methods of comparing the export of goods to different countries and methods of determining the efficiency of import operations to the analytical support of conducting export and import operations.

Strategic management of the company's foreign economic activity should provide for a certain justification and implementation of strategic changes.

Strategic management of the company's foreign economic activity should involve conducting business with the influence of several governments of different countries, several currencies, changes in political, legal, economic and cultural systems.

Methodological support for the formation of the strategy of the company's foreign economic activity has been developed.

The key stages of evaluation and analytical support of the strategy of the company's foreign economic activity are analyzed.

The sequence of the main stages of the export strategy of the company entering foreign markets is systematized

The main stages of the company's export operations are proposed. The stages of organization of the company's exit to foreign markets are given.

A strategy for the development of the enterprise's foreign economic activity has been formed. The strategies of foreign economic activity have been systematized. The

main stages of the formation of the strategy for the development of the company's foreign economic activity are analyzed.

The development of a strategy for the development of the company's foreign economic activity, first of all, may depend on the optimally planned and organized activity of the company in relation to its entry into foreign markets. At the same time, an important point is the issue of ensuring the competitiveness of the company's products or services.

**1. Вступ.** В умовах нарощування процесів глобалізації важливим завданням є розвиток міжнародних економічних відносин. В умовах зростаючих потреб та обмеженості ресурсів країни намагаються покращити свої економічні позиції на міжнародних ринках. Розвиток міжнародного бізнесу має базуватися на результатах аналітичних досліджень. Помилки при веденні міжнародного бізнесу можуть вимагати багато витрат. Зважаючи на це, необхідно удосконалити інформаційно-аналітичне забезпечення міжнародного бізнесу. Таке забезпечення повинне бути розроблене на рівні глобальної економіки та на рівні міжнародної економіки. Також доцільно розробити інформаційно-аналітичне забезпечення експортної та імпоротної діяльності компаній, які працюють на міжнародних ринках.

Глобалізація бізнес-процесів, динамічні зміни в міжнародних економічних відносинах, зростання ризикованості ведення міжнародного бізнесу в більшості сфер призводить до необхідності удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку міжнародного бізнесу. Зважаючи на це, тема дослідження є актуальною.

Питаннями розвитку міжнародного бізнесу опікувались такі відомі вчені П. Баклі, Р. Вернон, О. Вільямсон, Дж. Гелбрейт, Е. Гекшер, Дж. Даннінг, М. Кассон, Р. Кейвз, Р. Коуз, К. Коулінг, П. Кругман, Ф. Нікербокер, Р. Ньюфармер, А. Рагман, Ф. Рут, С. Хаймер. На даному етапі розвитку міжнародного бізнесу є потреба удосконалити інформаційно-аналітичне забезпечення.

Метою дослідження є розроблення теоретико-методичних основ інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління міжнародним бізнесом.

Основними завданнями дослідження є такі:

систематизація аналітичного інструментарію для оцінювання стану та розвитку глобальної економіки;

систематизація аналітичного інструментарію для оцінювання стану та розвитку міжнародної економіки;

систематизація аналітичного інструментарію для оцінювання стану та розвитку експортної та імпоротної діяльності компаній;

систематизація аналітичного інструментарію для оцінювання стану та розвитку компаній при виході на міжнародні ринки;

розроблення методичного забезпечення розвитку міжнародного бізнесу;

розроблення послідовності основних стадій експортної стратегії виходу компанії на зовнішні ринки;

формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

Науковою новизною проведеного дослідження є систематизація аналітичного інструментарію для оцінювання стану міжнародного бізнесу на різних рівнях, зокрема, на рівнях глобальної та міжнародної економіки, а також на рівні ведення експортної та імпоротної діяльності і на рівні компанії при виході на міжнародні ринки.

## **2. Аналітичний інструментарій для оцінювання стану міжнародного бізнесу**

Для підприємств, які працюють на міжнародних ринках, дуже важливо вчасно зорієнтуватись до всіх динамічних змін, які там відбуваються постійно. Для успішного ведення міжнародного бізнесу важливим завдання є проведення аналізу всіх аспектів, ризиків, загроз, можливих проблем, можливостей, які

можуть виникнути. Аналітичне забезпечення міжнародного бізнесу має бути дуже вдало підібраним під всі особливості.

Аналітичні дослідження можуть проводитись на всіх рівнях. Це може бути проведення аналізу на рівні глобальної економіки. Частіше такий аналіз проводять з метою виявлення основних проблем в різних сферах, на які, в першу чергу, мають звернути увагу бізнес-структури, транснаціональні корпорації, міжнародні організації та основні політичні актори на світовій політичній арені. Крім того, такий аналіз проводять ще для того, щоб визначити основні пріоритети ведення міжнародного бізнесу та можливості, які відкриваються.

Основним аналітичним інструментарієм є використання традиційних аналітичних методів, зокрема, порівняння, структурування, абстрагування. Також при проведенні аналізу глобальної економіки досить часто використовують рейтингові інструменти, які дозволяють визначити позиції країн в певних рейтингах. Такий інструмент є ефективним, зважаючи на те, що це дозволить кожній країні проаналізувати свої можливості на міжнародних ринках, а також виявити основні проблеми, які не дають змоги їх розвитку.

При розробленні таких рейтингів одним із найважливіших питань є формування системи показників, яка б комплексно описувала всі основні аспекти таких рейтингових досліджень.

Рейтингові інструменти також використовуються в багатьох галузях. Рейтинги активно використовують і для ранжування відомих компаній, до прикладу, рейтинг 20 найбільших компаній світу.

Для проведення аналітичних досліджень на рівні міжнародної економіки країни проводять статистичний аналіз імпорту та експорту товарів і послуг в розмежуванні за країнами. Часто використовують трендовий порівняльний аналіз, структурний аналіз. При розробленні таких аналітичних записок визначають основні інструменти обмеження, або стимулювання імпортової та експортної діяльності. В якості обмежень можуть виступати певні квоти, підвищення ввізного мита, підвищення оподаткування. Всі ці обмеження частіше

стосуються просування власної економічної політики. Країни частіше за все намагаються підтримати власних товаровиробників.

Аналітичний інструментарій для оцінювання стану міжнародного бізнесу наведено на рис. 1.



Рис. 1. Аналітичний інструментарій для оцінювання стану міжнародного бізнесу

Також в рамках міжнародних економічних відносин країни домовляються щодо розширення економічної співпраці в певних сферах. Всі ці процеси також мають бути ретельно проаналізованими. Аналіз має стосуватися питань економічних можливостей країни на даний момент, враховуючи всі особливості ведення бізнесу.

При проведенні аналітичних досліджень на рівні міжнародної економіки дуже часто аналізують інструменти регулювання міжнародної торгівлі товарами

та послугами. Такий аналіз дозволяє обрати оптимальну економічну політику щодо ведення міжнародної торгівлі товарами та послугами.

Інструменти регулювання міжнародної торгівлі товарами можна розмежувати на ті, що наведено нижче.

Такі інструменти поділяють за характером та цілями застосування заходів регулювання міжнародної торгівлі товарами.

Найчастіше використовують інструменти, які передбачають застосування заходів регулювання міжнародної торгівлі при перетині товаром митного кордону. Такі заходи називають прикордонними заходами.

Другим видом інструментів, які передбачають застосування заходів, які стосуються внутрішнього ринку в цілому, але не зачіпають умов доступу іноземних товарів на внутрішній ринок [2].

Третім видом інструментів регулювання міжнародної торгівлі, які можна використовувати для покращення умов доступу вітчизняних товарів на зовнішні ринки. Такі заходи називають заходами у відповідь. Вони не мають на меті обмеження доступу на ринок, але є засобами ймовірного тиску на бізнес-партнерів, щоб ті скасували свої економічні обмеження [6]. Такі економічні обмеження можуть набувати різноманітних форм. Це можуть бути певні санкції, ембарго та обмеження.

За характером інструментів регулювання міжнародної торгівлі можуть бути такі:

до тарифних включаються мита та інші митно-тарифні обмеження;

до нетарифних можна включити інші інструменти регулювання міжнародної торгівлі.

Щодо характеру впливу на умови конкуренції виділяють інструменти регулювання міжнародної торгівлі:

інструменти обмеження іноземної конкуренції на внутрішньому ринку;

інструменти, які забезпечують добросовісну конкуренцію;

інструменти підвищення конкурентоспроможності власних (національних) товарів на міжнародних ринках;

інструменти, спрямовані на усунення обмеження конкуренції на міжнародних ринках та полегшення доступу національних товарів на ці ринки [2].

Аналіз експортної діяльності країни проводять на основі визначення пріоритетів експорту. Визначають які товари та до яких країн будуть експортувати. Формуються певні обмеження на рівні країни щодо експорту. Наприклад, формуються обмеження щодо експорту певних продовольчих товарів зважаючи на необхідність мінімальної кількості таких продовольчих товарів в самій країні. Також при веденні експортної діяльності на рівні країни для деяких підприємств за встановленими правилами можуть бути введені певні економічні стимули.

Аналіз експортної діяльності підприємства проводять на основі порівняння цін на свою продукцію на внутрішньому ринку та на зовнішніх ринках. При цьому враховується курс валюти, яка буде надходити за товари.

Також аналітики зовнішньоекономічної діяльності компанії мають врахувати всі особливості перетину митного кордону товаром. Крім того, важливо при проведенні такого аналізу врахувати особливості ведення міжнародного бізнесу з тими країнами, до яких планується експортувати свою продукцію. При цьому важливо проаналізувати попит на продукцію як на внутрішньому ринку, так і на зовнішніх ринках. Також важливим аспектом проведення аналізу є врахування всіх витрат, пов'язаних з перетином митного кордону товаром, логістикою, маркетинговими заходами.

При проведенні аналізу імпорتنих операцій визначається доцільність та ефективність ведення імпорتنної діяльності як на рівні країни, так і на рівні підприємства.

Аналітичне забезпечення при виході компаній на міжнародні ринки має бути добре обґрунтоване та вірно підібраним під конкретну ситуацію. Компанія має провести аналіз за різними країнами, на ринки яких планує виходити зі своєю продукцією. При проведенні такого аналізу необхідно врахувати



особливості ведення бізнесу на міжнародних ринках. Також важливо врахувати культурні особливості, релігійні, якщо такі відносяться до даної продукції.

Компанія повинна прорахувати всі свої можливі витрати при виході на зовнішні ринки та ймовірні прибутки. При цьому важливо врахувати витрати на митний перетини кордону товаром. Необхідно продумати та врахувати всі необхідні вимоги до товару в країні, на ринок якої планує виходити компанія. Також важливим моментом є врахування міжнародних економічних відносин між країнами на даний момент.

Компанія при виході на зовнішній ринок має провести детальний аналіз ризиків, які пов'язані з веденням міжнародного бізнесу.

### **3. Методичне забезпечення розвитку міжнародних компаній**

Формування стратегії компанії є невід'ємною частиною її успішного функціонування та розвитку. На базі створення певної стратегії, або конкурентоспроможної моделі дій, компанії мають змогу працювати якісніше. Зокрема, така діяльність проводиться в умовах зовнішнього середовища, яке постійно змінюється. Підприємство має обов'язково підлаштовуватися під такі постійні зміни. Компанія має діяти досить гнучкими методами на ринку. Також дуже важливо для будь-якого бізнесу отримання найбільш можливої віддачі від своєї діяльності, тобто прибутку.

Під зовнішньоекономічною діяльністю підприємства розуміється один із напрямів його діяльності. Даний напрям діяльності може бути пов'язаний із виходом компанії на міжнародні ринки й функціонування на них.

Зважаючи на це стратегію зовнішньоекономічної діяльності компанії можна вважати важливою та значущою сферою діяльності підприємства. Зважаючи на те, що підприємство може відкривати для себе нові можливості при виході на зовнішні ринки.

Такі можливості можуть бути пов'язаними із розширенням ринків збуту продукції. Це важливо для бізнесу. Також новими можливостями можна назвати

формування конкурентних переваг на основі діяльності на міжнародних ринках, а також підвищенням власного іміджу та репутації як на внутрішньому ринку, так і на зовнішніх.

Методичне забезпечення формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії надано на рис. 2.

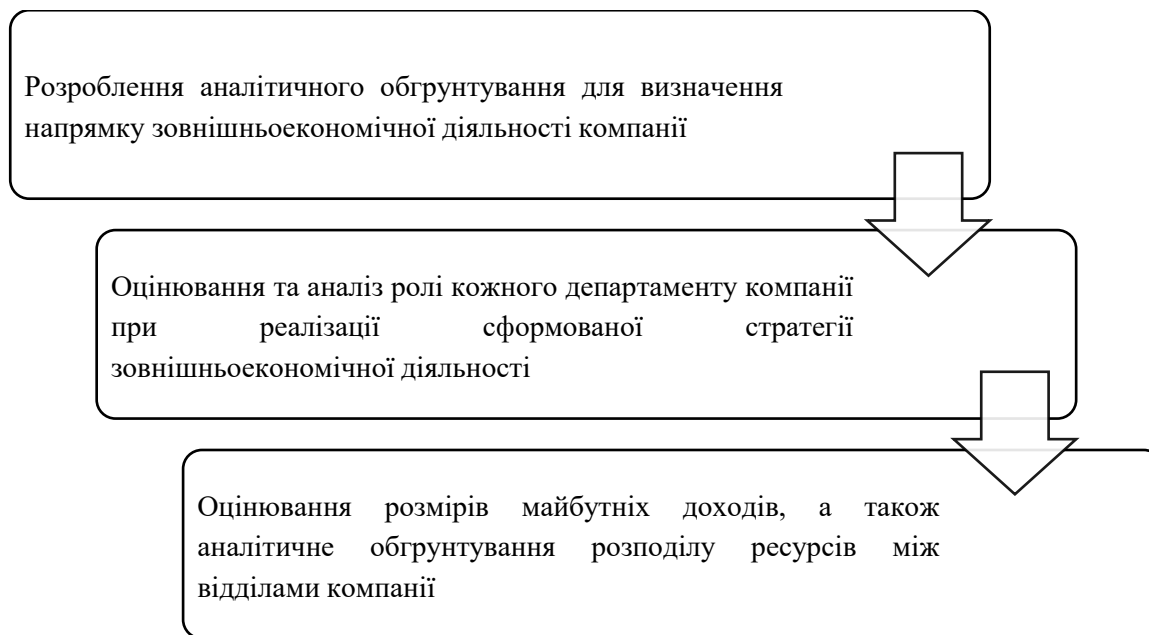


Рис. 2. Методичне забезпечення формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії

В межах сформованої стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанія може формулювати певні правила поведінки на зовнішніх ринках. Крім того, при формуванні стратегії підприємство визначає ключові принципи проведення експортних та імпортних операцій. При цьому підприємство обов'язково має враховувати всі особливості законодавства країни, в якій воно діє на даний час. Аналітики компанії мають аналізувати світовий ринок, визначати для себе глобальні й локальні цілі ведення зовнішньоекономічної діяльності [9].

Ключовими задачами формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії можна назвати такі:

формуванням визначеного напрямку діяльності компанії;

визначенням ролі кожного департаменту компанії при реалізації сформованої стратегії зовнішньоекономічної діяльності;

визначенням розмірів майбутніх доходів, а також розподіл ресурсів між відділами компанії.

Для кожного завдання важливо сформуванати методичне забезпечення.

Стратегію зовнішньоекономічної діяльності компанії можна охарактеризувати такими аналітичними складовими частинами як:

аналітичне обґрунтування вибору сфери діяльності компанії;

проведення анкетного опитування співробітників для розширення корпоративними завданнями;

проведення аналізу доцільності створення стратегічних бізнес-одиниць;

аналітичне обґрунтування розподілу наявних ресурсів;

визначення конкурентних переваг компанії та їх подальший розвиток;

оцінювання та аналіз оптимальності використання наявних матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів [6].

При формуванні та аналітичному обґрунтуванні сфери зовнішньоекономічної діяльності компанії потрібно визначити місію та цілі компанії.

При формуванні корпоративних завдань потрібно виявити ключові зацікавлені групи компанії. Крім того, важливо провести оцінювання їх діяльності.

При створенні стратегічних бізнес-одиниць важливо здійснити розділення компанії на окремі бізнес-одиниці. При проведенні такого розділення має бути розроблене аналітичне обґрунтування.

При проведенні розподілу ресурсів компанії потрібно розподілити наявні ресурси між відділами, ринками та головними видами діяльності компанії.

Компанія має систематично та свідомо виявляти головні напрями свого технічного потенціалу, враховуючи при цьому основні потреби зовнішнього ринку, на якому вона працює.

Ключові стадії оцінювально-аналітичного забезпечення стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії наведено на рис. 3.

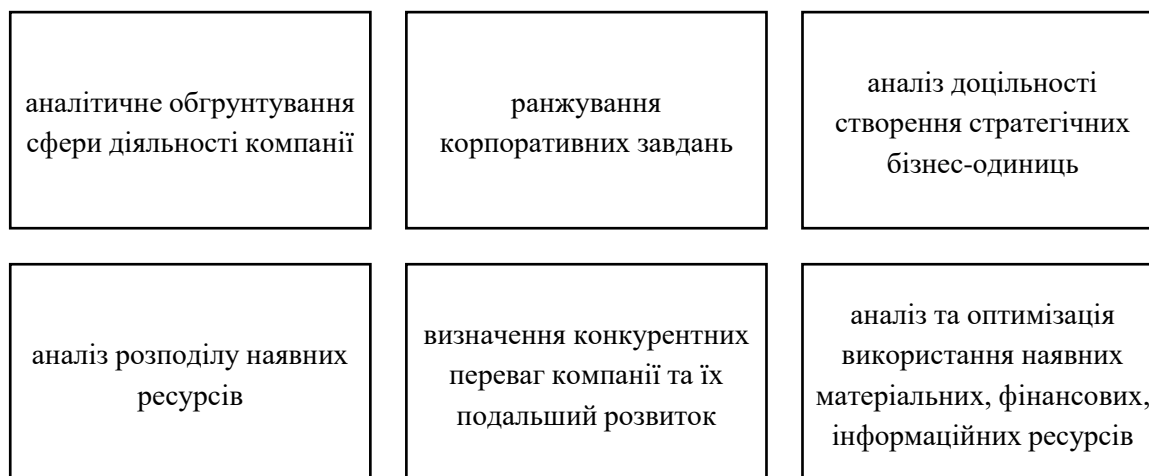


Рис. 3. Ключові стадії оцінювально-аналітичного забезпечення стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності компанії проводять такі види експортних операцій:

експорту товару за наявні гроші;

експорту продукції в межах рамок державного або комерційного кредиту, або на основі відкладених платежів;

експорту товару за умов бартерних угод;

експорту товару за умов консигнаційних угод;

експорту товару на основі надання спонсорської допомоги [5].

До складу основних стимулів для ведення зовнішньоекономічної діяльності компанією доцільно включити [3]:

фактори максимізації прибутку компанії за рахунок її виходу на нові міжнародні ринки і розвитку зовнішньоекономічних зв'язків на зовнішніх ринках;

стимули забезпечення економічного росту протягом тривалого періоду;

фактори закупівлі інноваційних технологій, обладнання, сировини, комплектуючих, а також залучення робочої сили до нових бізнес-проектів; стимули модернізації виробництва і процесів керування компанією; зміцнення експортного потенціалу та конкурентної позиції на зовнішніх ринках на основі залучення іноземних інвестицій.

Послідовність основних стадій експортної стратегії виходу компанії на зовнішні ринки надано на рис. 4.

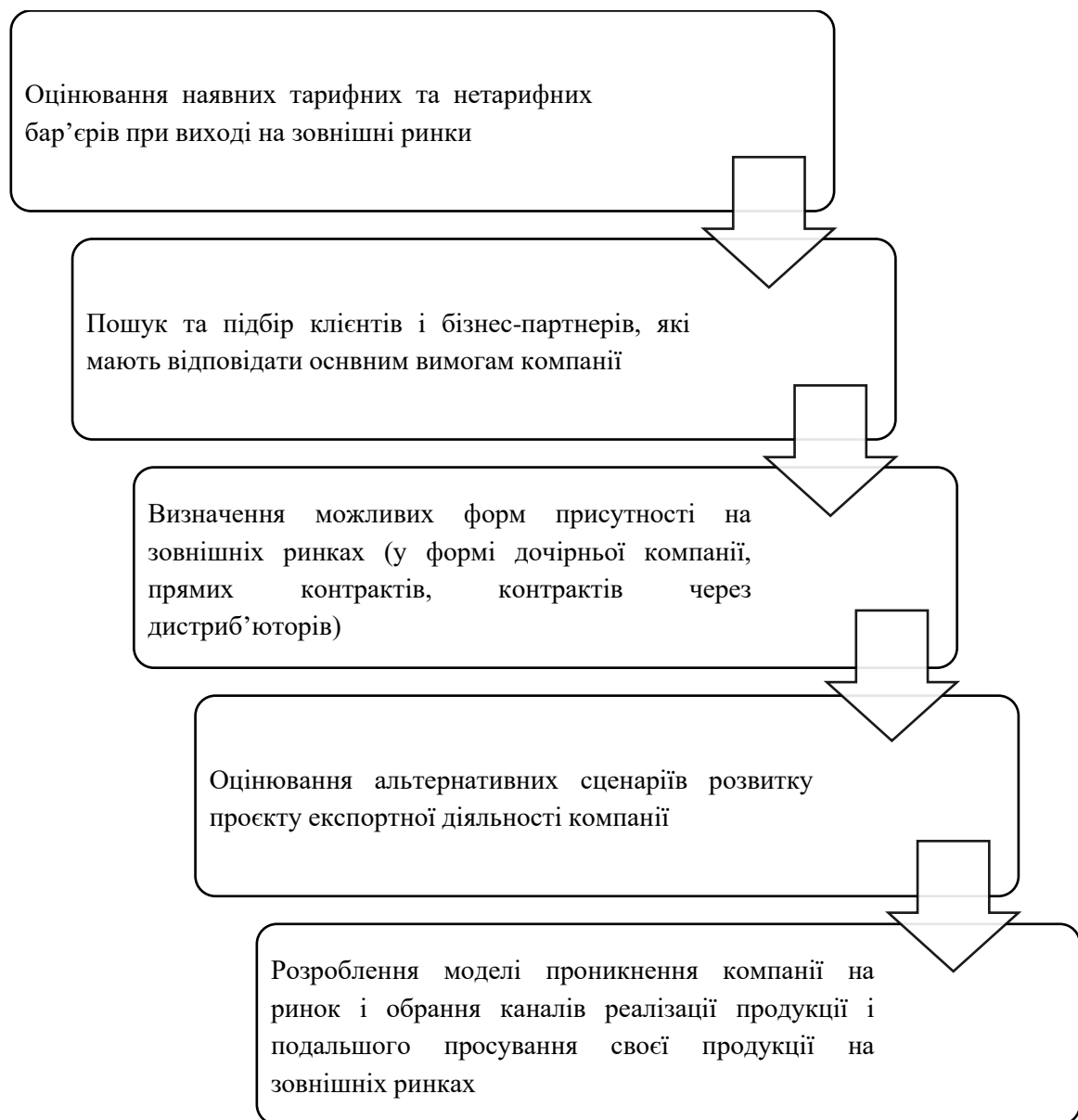


Рис. 4. Послідовність основних стадій експортної стратегії виходу компанії на зовнішні ринки

У табл. 1 представлено основні стадії проведення експортних операцій. Кожна така стадія повинна відігравати важливу роль в проведенні експортної діяльності компанії.

Таблиця 1

Основні стадії експортних операцій компанії

Стадія	Опис стадії експортних операцій
Дослідження ринку	Компанія повинна дослідити потенційний ринок, його особливості, конкурентну ситуацію і основні вимоги клієнтів. Дослідження ринку допомагає компанії сформувавши оптимальну стратегію експортної діяльності
Підготовки продукції до виходу на зовнішні ринки	Компанія готує продукцію на експорт, включно з її пакуванням, маркуванням і документацією
Укладання контрактів	Після дослідження ринку і проведення підготовки продукції компанія укладає контракт із клієнтом. Контракти містять умови постачання продукції, ціни, терміни і умови оплати
Доставка	Компанія проводить доставку продукції до клієнта відповідно до умов контракту. При цьому здійснюється обрання транспортних засобів і оформлення всієї необхідної документації
Умови оплати	Клієнт проводить оплату відповідно до умов контракту. Оплата може проводитись на основі банківських гарантій, платіжного розпорядження та іншого інструментарію
Післяпродажне обслуговування	Після проведення експортної операції компанія має забезпечити післяпродажне обслуговування клієнта, включаючи гарантійні і сервісні послуги

Експорт продукції (робіт, послуг) проводиться при виконанні таких вимог: здійснення експортних операцій повинне бути передбачене в статутних документах компанії;

контракти щодо експорту продукції (робіт, послуг) повинні бути укладені в письмовій формі;

контракти мають задовольняти основні вимоги, які є встановленими Положенням про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів);

при визначенні предмету експортного контракту мають бути враховані певні обмеження такі, як ліцензії й квоти щодо експорту, які є визначеними вітчизняними законами [7].

Етапи організації виходу компанії на зовнішні ринки надано на рис. 5.

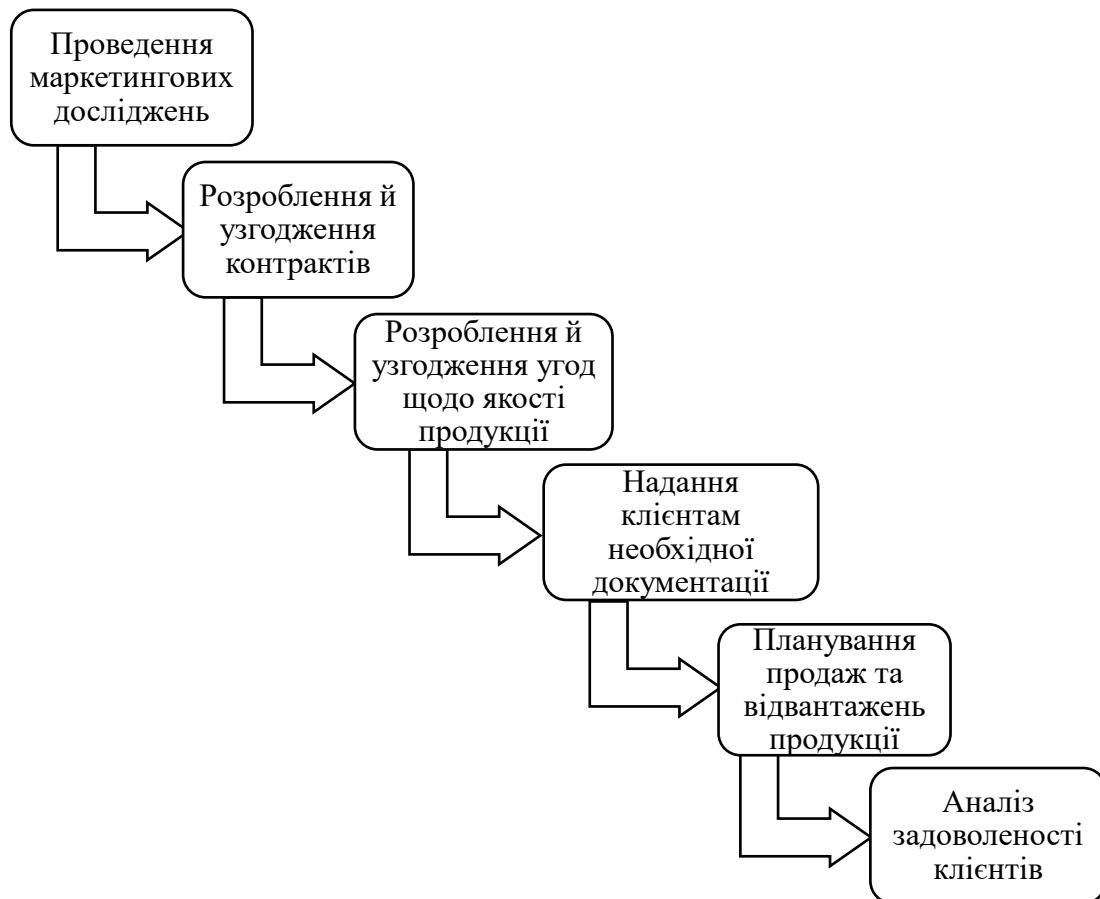


Рис. 5. Етапи організації виходу компанії на зовнішні ринки

У випадку, коли працюючий ринок насичений до межі, а виробничі можливості його заповнення вичерпані, настає час для розширення ринків збуту та виходу на новий етап розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

#### **4. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії завжди є досить складним та тривалим процесом. Зважаючи на те, що із багатьох

стратегічних альтернатив підприємство повинне обрати таку альтернативу, яка може найбільш влучно відповідати визначеним напрямкам діяльності, які здійснюються в компанії, умовам ринкового середовища, сформованим перевагам та лояльності клієнтів [3].

Правильно виконана та аналітично обґрунтована стратегія компанії може відігравати надзвичайно важливу роль в подальшому розвитку компанії та ведення нею міжнародного бізнесу.

Зважаючи на вище сказане, можна визначити, що стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії є напрямом її діяльності, який може складатися з декількох процесів. Такі процеси мають базуватися на функціональному підході з урахуванням особливостей системного, ситуаційного, а також процесного підходів щодо ведення зовнішньоекономічної діяльності компанії як об'єкта керування. Компанія має спрямовувати свої зусилля на розроблення й реалізацію стратегії своєї зовнішньоекономічної діяльності у складі загальної стратегії компанії. При цьому важливо враховувати відповідні можливості і зміни, які відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі компанії [4].

За своїм змістом стратегії компанії мають відображати особливості діяльності таких компаній, етапи розвитку, конкурентний статус, який досягла компанія на ринку. Вибір певної стратегії компанією виконується з урахуванням особливостей національної економіки, галузі, в якій працює підприємство. Крім того, на вибір стратегії компанії впливають також певні суб'єктивні фактори. Серед таких факторів можна назвати такі як стратегічне бачення та мислення засновників та менеджерів компанії [3].

Складною та багатоманітною є вся сукупність стратегій. Стратегії класифікують за такими ознаками [2], які наведено нижче.

За напрямками розвитку компанії: стратегія зростання, обмеженого зростання; стратегія скорочення діяльності.

За рівнем управління підприємством виділяють: корпоративну (портфельну); ділову (бізнес-стратегію); функціональну; операційну.



За напрямками діяльності компанії розрізняють: товарну стратегію; ринкову стратегію.

За досягненням компанією конкурентних переваг виділяють стратегії: фокусування; диверсифікації; економії на витратах; диференціації.

Щодо позиції в галузі та ринковому сегменті виділяють: конкурентні стратегії, вони, в свою чергу включають: стратегію лідера; стратегію послідовника за лідером; стратегію претендента на лідерство; стратегію новачка.

Правильно сформована стратегія зовнішньоекономічної діяльності компанії передбачає:

можливості забезпечення готовності компанії щодо використання наявного потенціалу на перспективу;

здатність мінімізувати наявні ризики і негативний вплив невизначеності інформації в зовнішньому середовищі на діяльність компанії;

адаптації щодо змін і умов зовнішнього середовища компанії;

стимулюванням менеджерів щодо реального впровадження ухвалених ефективних управлінських рішень на довгострокову та короткострокову перспективи;

проведення внутрішнього контролю ведення зовнішньоекономічної діяльності в компанії [3].

У випадку відсутності стратегічного управління при проведенні зовнішньоекономічної діяльності в компанії можуть виникнути деякі проблеми, такі як:

проблеми нерозуміння стратегічних завдань та цілей відносно проведення зовнішньоекономічної діяльності в компанії;

нездатність розглянути зовнішньоекономічну діяльність й інші види діяльності компанії в комплексі;

нездатність розглянути зовнішньоекономічну діяльність, при проведенні якої оперативні зміни можуть безпосередньо відобразитися і на стратегічних змінах на підприємстві;

можливості втрати правильної виробничо-господарської орієнтації компанії через головний акцент на короткострокових інтересах, а не довгострокових;

нездатність визначитися із запитами, інтересами і потребами цільової аудиторії на міжнародних ринках;

ймовірність послаблення або втрати накопичених конкурентних позицій компанії на міжнародних ринках [5].

В умовах здійснення стратегічного керування зовнішньоекономічною діяльністю компанії також необхідно врахувати певні особливості, які наведено нижче.

Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії має бути однією із ключових складових частин системи управління даної компанії. Таке управління може впливати як позитивно, так і інколи негативно на діяльність підприємства.

Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії в основному має базуватися на функціональному підході. Даний підхід має характеризуватися виконанням на кожному своєму етапі різноманітних управлінських функцій. Основними серед таких управлінських функцій мають бути: стратегічний аналіз, стратегічне планування, стратегічний контроль.

Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії має виконуватися на основі певної послідовності етапів розроблення стратегії зовнішньоекономічною діяльністю компанії.

Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії має передбачати певне обґрунтування і впровадження стратегічних змін. Такі стратегічні зміни мають бути спрямованими на одержання перемоги в конкурентній боротьбі та забезпечення стійкого фінансового становища компанії, яка є суб'єктом зовнішньоекономічною діяльністю. При цьому необхідно враховувати зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі компанії. Також підприємство має визначити стратегічні ресурси і свої внутрішні можливості, наявний потенціал компанії.

Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії має передбачати ведення бізнесу із впливом декількох урядів різних країн, декількох валют, змін політичних, правових, економічних і культурних систем. При цьому при веденні зовнішньоекономічної діяльності компанія має передбачати більш широкий територіальний простір, різний щодо наявності природних багатств, кліматичних, часових й інших факторів, які безперечно впливають на ведення зовнішньоекономічної діяльності компанії.

У випадку обрання певної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, компанія може використати одну із альтернативних стратегій, які наведено нижче.

Перша із альтернативних стратегій інноваційна стратегія. Інноваційна стратегія визначається залученням споживачів за допомогою інноваційної продукції. В такій продукції мають бути відображені результати інноваційної діяльності компанії. Інноваційні результати визначаються у порівнянні існуючою продукцією. Інноваційні перетворення можуть бути пов'язаними із зовнішнім виглядом продукції, із виконанням нею деяких функцій. Також інновації можуть бути пов'язаними із якістю продукції та способами виготовлення такої продукції.

Наступною серед альтернативних є стратегія диверсифікації. При виборі даної стратегії передбачається, що компанія стане використовувати існуючі зв'язки та свій досвід задля розширення найменувань продукції. Такі найменування продукції можуть і, взагалі, не мати зв'язку з колишньою сферою діяльності компанії.

Наступною серед альтернативних є стратегія інтернаціоналізації. Стратегія інтернаціоналізації може бути пов'язаною із постійними та планомірними дослідженнями міжнародних ринків.

Стратегію інтернаціоналізації доцільно використовувати для визначення таких чинників на ринку:

посиленням конкуренції на ринку;

прагненням компанії до повного завантаження своїх виробничих потужностей;

необхідності зниження ризиків та покращення фінансового становища.

Наступною серед альтернативних є стратегія глобалізації. Стратегія глобалізації може передбачати визначення загальних характеристик ринків та цільових груп різних країн. Все це може не залежати від їх особливостей. У виборі даної стратегії компанія може прагнути до оптимізації загальних результатів. Але інколи в даному випадку підприємство може допускати певні відхилення від запланованої стратегії.

Наступною серед альтернативних є стратегія кооперації. Стратегія кооперації може полягати в пошуку компанією взаємовигідної співпраці. Таку співпрацю підприємство може використовувати для того, щоб найбільш повно використовувати потенціал ринку, на якому працює. В тому числі, потенціал зовнішніх ринків.

Крім того, таку стратегію компанія може використовувати задля затвердження своїх міцних позицій ринках, як на внутрішньому, так і на зовнішніх. В рамках дії даної стратегії можливе також створення певних стратегічних альянсів, які можуть включати до свого складу постачальників та виробники, а також конкурентів в певних обставинах [3].

Також компанії можуть використовувати технологічні стратегії. Використання компаніями передових технологій може стати одним із найважливіших факторів досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

При формуванні стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії доцільно формувати таким чином, щоб продукція або послуги, які надаються, мали суттєві конкурентні якості на протязі тривалого часу. Також важливо встановити чітке уявлення щодо формування стратегії розвитку компанії на міжнародних ринках. Крім того, важливо визначити економічну природу, головні принципи, ключові компоненти даної стратегії та рівні її розвитку [10].

Періоди стратегічного планування в компанії можуть залежати саме від

видів продукції, галузей, в яких проводить свою діяльність компанія, плинності змін в зовнішньому середовища [9].

Щодо втілення такої стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії, то можна сказати, що це є дуже складним та важливим процесом. Даний процес може поділятися на два основних етапи:

формування, або розробки стратегії;  
реалізації сформованої стратегії.

У загальному вигляді щодо формування стратегії компанії, то можна сказати, що це процес, який має передбачати ухвалення управлінських рішень відносно того, чим саме компанія має займатися. Реалізація ж стратегії має передбачати практичне виконання запланованих дій сформованої стратегії розвитку компанії.

Стратегії, які класифікуються за напрямками розвитку компанії називають базовими стратегічними альтернативами.

Стратегії, які класифікуються за рівнем управління утворюють «піраміду» взаємопов'язаних стратегій.

Функціональна стратегія – це та стратегія, яка має деталізувати, підтримувати корпоративну та ділову стратегії

Операційна стратегія підприємства – це та, яка має забезпечувати досягнення стратегічної мети.

Товарна стратегія – це та стратегія, яка має визначати перспективний асортимент товару, обсяг виробництва продукції та її реалізації, розробку інноваційної продукції та технологій [8].

Ринкова стратегія – це та стратегія, яка має обумовлювати ринкову поведінку, організацію збуту продукції.

На стадії формування стратегії компанії має відбуватися визначення ключових цілей і питання розробки стратегічних планів задля досягнення таких цілей [8].

Основні етапи формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії надано на рис. 6.



Рис. 6. Основні етапи формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії

Розроблення стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії, в першу чергу, може залежати від оптимально спланованої й організованої діяльності компанії відносно її виходу на зовнішні ринки. При цьому важливим моментом є питання забезпечення конкурентоспроможності продукції, або послуг компанії. Забезпечення конкурентоспроможності має здійснюватися на

основі певних стадій, на кожній із яких мають вирішуватися конкретні задачі [2].

Формування послідовності ключових етапів розроблення стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії є надзвичайно важливою діяльністю.

Слід розуміти, що зміст, наповненість і чисельність етапів розроблення стратегії щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії можуть суттєво змінюватись залежно від конкретних умов, дій та чинників.

Основними стадіями формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії є ті, що наведено нижче.

Першим етапом може бути визначення передумов і знаходження стимулів відносно розроблення стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Другим етапом можна вважати виявлення і проведення аналізу факторів, які можуть впливати на процеси розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії [5].

Третім етапом можна вважати проведення аналізу ролі держави щодо ведення компанією своєї зовнішньоекономічної діяльності.

Четвертим етапом можна вважати питання обґрунтування напрямків розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії і визначення ключової мети такої діяльності.

П'ятим етапом вважається проведення аналізу власних можливостей компанії.

Шостим етапом можна назвати визначенням географічно-територіальних пріоритетів розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Сьомим етапом вважається обрання найбільш прийнятної стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії серед всіх альтернативних.

Восьмим етапом можна вважати запровадження і реалізацію стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Дев'ятим етапом вважається здійснення контролю за реалізацією обраної стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Першим етапом вважається визначенням всіх можливих передумов і встановлення стимулів й критеріїв відносно розроблення стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії.

До складу основних передумов можна включити такі [3]:

визначення стадії розвитку компанії на даний момент;

визначення бажань і потенційних можливостей щодо освоєння інноваційних ринків, або покращення зовнішньоекономічних зв'язків;

проведення аналізу вже існуючої, а також найімовірнішої конкуренції в майбутніх періодах на різних ринках;

можливості доступності до отримання маркетингової інформації [3].

Інформаційно-аналітичне забезпечення є важливою складовою стратегічного управління міжнародним бізнесом. Це означає збір, аналіз та використання інформації для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень на міжнародних ринках. Ключовими аспектами інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління міжнародним бізнесом є такі:

збір інформації;

аналіз інформації;

прогнозування;

формування стратегій;

моніторинг і оновлення;

внутрішнє забезпечення.

Збір інформації є одним із важливих аспектів інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління міжнародним бізнесом. Компанії повинні систематично збирати інформацію про зовнішнє середовище, таку як економічні, політичні, соціокультурні та технологічні тенденції, конкурентну ситуацію, законодавство, тарифи та мита, а також інформацію про своїх потенційних та існуючих клієнтів та бізнес-партнерів [9].

Аналіз інформації також є важливим етапом при веденні зовнішньоекономічної діяльності компаніями. Оцінка інформації з метою виявлення ключових тенденцій розвитку зовнішньоекономічної діяльності,



можливостей та загроз на міжнародних ринках є важливими етапами при розробленні аналітичного забезпечення міжнародного бізнесу. При цьому використовуються різні аналітичні методи, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз портфеля продукції, аналіз конкурентної ситуації [10].

Використання аналітичних методів та моделей для прогнозування майбутніх тенденцій розвитку ринків та прогнозування результатів стратегічних рішень є важливим напрямом аналітичного забезпечення міжнародного бізнесу.

На основі аналізу інформації розробляються стратегії для міжнародного бізнесу, включаючи вибір ринків, розробку продуктів та послуг, стратегії ціноутворення, маркетингові та рекламні кампанії, стратегії взаємодії з партнерами.

Постійний моніторинг зовнішнього середовища для виявлення змін та оновлення стратегій відповідно до нових умов та можливостей має проводитись в рамках перевірки реалізації розробленої стратегії.

Забезпечення внутрішньої комунікації та доступу до інформації для всіх відділів та рівнів управління компанії є також надзвичайно важливим напрямком для підвищення ефективності ведення міжнародного бізнесу.

Інформаційно-аналітичне забезпечення може допомогти компаніям ухвалювати обґрунтовані стратегічні рішення, зменшує ризики та підвищує ефективність їх діяльності на міжнародних ринках.

**5. Висновки.** Аналітичні дослідження можуть проводитись на всіх рівнях. Це може бути проведення аналізу на рівні глобальної економіки. Частіше такий аналіз проводить з метою виявлення основних проблем в різних сферах, на які, в першу чергу, мають звернути увагу бізнес-структури, транснаціональні корпорації, міжнародні організації та основні політичні актори на світовій політичній арені. Крім того, такий аналіз проводять ще для того, щоб визначити основні пріоритети ведення міжнародного бізнесу та можливості, які відкриваються.

Також при проведенні аналізу глобальної економіки досить часто використовують рейтингові інструменти, які дозволяють визначити позиції країн в певних рейтингах.

Для проведення аналітичних досліджень на рівні міжнародної економіки країни проводять статистичний аналіз імпорту та експорту товарів і послуг в розмежуванні за країнами.

Також в рамках міжнародних економічних відносин країни домовляються щодо розширення економічної співпраці в певних сферах. Всі ці процеси також мають бути ретельно проаналізованими. Аналіз має стосуватися питань економічних можливостей країни на даний момент, враховуючи всі особливості ведення бізнесу.

При проведенні аналітичних досліджень на рівні міжнародної економіки дуже часто аналізують інструменти регулювання міжнародної торгівлі товарами та послугами.

Аналіз експортної діяльності підприємства проводять на основі порівняння цін на свою продукцію на внутрішньому ринку та на зовнішніх ринках. При цьому враховується курс валюти, яка буде надходити за товари.

Також аналітики зовнішньоекономічної діяльності компанії мають врахувати всі особливості перетину митного кордону товаром.

При проведенні аналізу імпорتنих операцій визначається доцільність та ефективність ведення імпоротної діяльності як на рівні країни, так і на рівні підприємства.

Компанія при виході на зовнішній ринок має провести детальний аналіз ризиків, які пов'язані з веденням міжнародного бізнесу.

Розроблено методичне забезпечення формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії. Систематизовано ключові стадії оцінювально-аналітичного забезпечення стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії завжди є досить складним та тривалим процесом. Зважаючи на те, що із багатьох

стратегічних альтернатив підприємство повинне обрати таку альтернативу, яка може найбільш влучно відповідати визначеним напрямкам діяльності, які здійснюються в компанії, умовам ринкового середовища, сформованим перевагам та лояльності клієнтів.

Правильно виконана та аналітично обґрунтована стратегія компанії може відігравати надзвичайно важливу роль в подальшому розвитку компанії та ведення нею міжнародного бізнесу.

Визначено основні етапи формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Розроблення стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії, в першу чергу, може залежати від оптимально спланованої й організованої діяльності компанії відносно її виходу на зовнішні ринки.

### **Список літератури:**

1. Брич В. Я., Охота В. І. Міжнародна конкурентоспроможність країн в умовах глобалізації: моногр. – Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 212 с.
2. Вергун В. А. Міжнародний бізнес : підручник. К. : ВПЦ Київський університет, 2009. 690 с.
3. Гринько П.О. Діагностика факторів зовнішнього середовища, які впливають на розвиток експортно-імпортової діяльності підприємств. *Бізнес-Інформ.* 2018. № 8. С. 51–56.
4. Губіна М.І. Організація експортно-імпортової операцій на підприємстві та шляхи її удосконалення // *Вісник Хмельницького національного університету.* 2009. № 5. С. 202-204.
5. Зовнішньоекономічна діяльність: навчальний посібник. ред. Ю.Г. Козак Київ: ЦУЛ, 2019. 292 с.
6. Дергачова Г. М. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства // *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи.* 2020. 2020: I Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». С. 114-115.

7. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : [навч. посіб]. К. : Знання, 2006. 462 с.

8. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств : навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004 – 247 с.

9. Козак Ю.Г. Міжнародна торгівля: навч.посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 272 с.

10. Шестопалова Ю. П. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. Київ : 2013. 320 с.

### References:

1. Brych, V. Ya., & Okhota, V. I. (2019). Mizhnarodna konkurentospromozhnist kraїн v umovakh globalizatsii [Monografiya]. Ternopil: TNEU. (in Ukrainian)

2. Vergun, V. A. (2009). Mizhnarodnyi biznes [Pidruchnik]. Kyiv: VPTs Kyivskiy universytet. (in Ukrainian)

3. Hryenko, P.O. (2018). Diagnostyka faktoriv zovnishn'oho seredovyshcha, yaki vplyvayut' na rozvytok eksportno-importnoi diyalnosti pidpryiemstv. *Biznes-Inform*, (8), 51–56. (in Ukrainian)

4. Hubina, M.I. (2009). Orhanizatsiia eksportno-importnykh operatsii na pidpryiemstvi ta shliakhy yii udoskonalennia. *Visnyk Khmelnyts'koho natsionalnoho universytetu*, (5), 202-204. (in Ukrainian)

5. Zovnishnoekonomichna diialnist [Navchalnyi posibnyk]. (2019). Red. Yu.G. Kozak. Kyiv: TsUL. (in Ukrainian)

6. Derhachova, G. M. (2020). Pidvyshchennia efektyvnosti zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpryiemstva. U *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*. S. 114-115. (in Ukrainian)

7. Didkivskiy, M. I. (2006). Zovnishnoekonomichna diialnist pidpryiemstva [Navchalnyi posibnyk]. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)

8. Drozdova, G. M. (2004). Menedzhment zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpryiemstv [Navchalnyi posib]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. (in Ukrainian)

9. Kozak, Yu.G. (2015). Mizhnarodna torhivlia [Navchalnyi posibnyk]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)

10. Shestopalova, Yu. P. (2013). Stratehichniy menedzhment [Navchalnyi posibnyk]. Kyiv. (in Ukrainian)