

НЕОБХІДНІСТЬ ПОПЕРЕДНЬОГО АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ

THE NEED FOR A PRELIMINARY ANALYSIS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT OF THE COMPANY

У статті розглянуто процес оцінювання можливостей компанії, яка прагне вийти на міжнародний ринок та виступати в ролі конкурента. Насамперед це процес оцінювання можливостей фірми відповідати вимогам зарубіжних ринків. У зв'язку з цим для фірми стає необхідним звернення до методів міжнародного економічного аналізу. Розглянуто, охарактеризовано основні зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на розвиток і здійснення виходу фірми на міжнародний ринок. Умовно їх можна розділити на кілька груп, таких як економічне, інституційне, комерційне та культурне зовнішнє середовище. Зроблено висновки, що специфіку глобального середовища слід враховувати під час аналізування, планування та вжиття всіх заходів для ведення в ній господарських операцій: від нерегулярного експорту до просування своєї продукції на ринки зарубіжних країн, а також створення на них спільних підприємств. Цей аналіз повинен бути мінімально необхідним і жорстко орієнтованим на потреби прийняття стратегічних рішень.

Ключові слова: аналіз зовнішнього середовища, попередній аналіз, зовнішній ринок, фірма, конкурентні переваги, конкурентна боротьба.

В статье рассмотрен процесс оценивания возможностей компании, стремящейся выйти на международный рынок и выступить в роли конкурента. Прежде всего это процесс оценивания возможностей фирмы соответствовать требованиям зарубежных рынков. В связи с этим для фирмы становится необходимым обращение к методам международного экономического анализа. Рассмотрены, охарактеризованы основные внешние и внутренние факторы, влияющие на развитие и осуществление выхода фирмы на международный рынок. Условно их можно разделить на несколько групп, таких как экономическая, институциональная, коммерческая и культурная внешняя среда. Сделаны выводы, что специфику глобальной среды следует учитывать при анализе, планировании и принятии всех мер для ведения в ней хозяйственных операций: от нерегулярного экспорта до продвижения своей продукции на рынки зарубежных стран, а также создания на них совместных предприятий. Этот анализ должен быть минимально необходимым и жестко ориентированным на нужды принятия стратегических решений.

Ключевые слова: анализ внешней среды, предварительный анализ, внешний рынок, фирма, конкурентные преимущества, конкурентная борьба.

УДК 339.658

Панкратова О.М.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економічної теорії
та міжнародної економіки
Харківський інститут фінансів
Київського національного
торговельно-економічного університету

The article describes the process of assessing the capabilities of the company to determine the markets in which the company will act as a competitor. First of all, this is the process of assessing the ability of the company to meet the requirements of foreign markets. The goals and motives for entering Ukrainian business on the international market are described. It was emphasized that the achievement of these goals is impossible without mastering certain strategies and methods of international marketing. A new situation, an unfamiliar environment is always associated with uncertainty and risk. In the work of the company in unfamiliar conditions, the overall risk grows, new types of risks appear. Significantly increased requirements for the work of all departments of the company, we need additional efforts to coordinate all parts of the working "body". In this regard, the company becomes necessary to appeal to the methods of international economic analysis. For domestic manufacturers, this issue is relevant. Comprehensive analysis and assessment of the external environment is the most important moment of the preparation of the strategy and tactics of the company, which is preparing to enter the external market. The aim of the work is to justify the need for the company to conduct a preliminary analysis of the external environment, which is strictly focused on the needs of strategic decision-making. The article considers and characterizes the main external and internal factors affecting the development and implementation of the firm's entry into the international market. Conventionally, they can be divided into several groups: the economic, institutional, commercial and cultural external environment. It was concluded that the specifics of the global environment should be taken into account when analyzing, planning and implementing all measures for conducting business operations in it, ranging from irregular exports and ending with the promotion of their products in the markets of foreign countries, as well as the creation of joint ventures. This analysis should be minimally necessary and strictly focused on the needs of strategic decision making.

Key words: analysis of the external environment, preliminary analysis, external market, company, competitive advantages, competitive struggle.

Постановка проблеми. У зв'язку з істотними зрушеннями в політичній та економічній ситуації в глобальному просторі фірми та підприємства зіткнулися з новими проблемами, зокрема виникненням найсильнішої конкуренції, зміною переваг і поведінки споживачів. Якщо в кінці ХХ століття більшість вітчизняних фірм вживала кроки захисного характеру, що давало їм змогу вижити, то сьогодні пріоритети стали іншими. Вихід на зовнішні ринки розглядається як бажана мета, на перший план висувуються цілі росту компаній.

Вибір ринків для міжнародної діяльності компанії – це одне з найвідповідальніших рішень, прийнятих її керівниками. Це процес оцінювання можливос-

тей компанії, який веде до визначення тих ринків, на яких компанія буде виступати як конкурент. З іншого боку, це процес усвідомлення та засвоєння вимог зарубіжних ринків, а також оцінювання можливостей фірми відповідати цим вимогам.

Стратегії та принципи, які використовуються фірмами на внутрішньому ринку, як правило, працюють також на міжнародному ринку. Проте неможливо обмежуватися використанням вже знайомих та випробуваних ринкових інструментів, які показали себе добре на внутрішньому ринку.

Розроблення стратегії – це робота, яка заснована на аналізуванні, і в цій сфері менеджер не може домогтися успіху лише наполегливістю та

творчим підходом. Рішення про те, яку стратегію вибрати, які методи застосувати, має прийматися на підставі оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, отриманої в результаті дослідження.

Ці рішення є стратегічними, що зумовлюють здебільшого майбутні витрати підприємства, впливають на перспективи розвитку фірми, ці рішення є довгостроковими, тобто «заглядають» на багато років вперед, їх прогностичний характер вимагає ретельного опрацювання всіх аспектів діяльності підприємства з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів.

Нова ситуація, невідоме середовище завжди пов'язані з невизначеністю та ризиком. У невідомих умовах, в новому правовому полі, явної нестачі інформації зростає загальний ризик, з'являються нові види ризиків в роботі фірми. Значно підвищуються вимоги до роботи всіх відділів фірми, потрібні додаткові зусилля до злагодженості всіх ланок робочого «організму».

Це передбачає обов'язкове використання спеціального інструмента (аналізу ризиків). Для мінімізації невизначеності та ризику ці рішення повинні ґрунтуватись на добре підготовленій інформаційній базі (достовірній, комплексній).

Фірма, яка бажає спробувати свої сили в міжнародному економічному просторі, повинна грамотно забезпечити свій вихід на зовнішній ринок. У зв'язку з цим для фірми стає необхідним звернення до методів міжнародного економічного аналізу. Перш ніж почати просувати товар на міжнародний ринок, слід попередньо вивчити умови зовнішнього та внутрішнього середовища тієї країни, в яку фірма прагне увійти, найбільш нагальне, необхідне для того, щоби максимально реалізувати потенціал роботи фірми на зовнішньому ринку.

Таким чином, проблема прийняття рішення про вихід підприємства на міжнародний ринок, зводиться до аналізу адекватності плану передбачуваного розвитку подій та можливих наслідків його здійснення очікуваному результату. Для вітчизняних виробників це питання є актуальним. Комплексний аналіз та оцінювання зовнішнього середовища, в якій буде діяти та розвиватися міжнародний бізнес фірми, є найважливішим моментом підготовки стратегії та тактики фірми, що готується до виходу на зовнішній ринок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Спеціалісти, які досліджують процеси виходу фірми на міжнародний ринок, відзначають, що це відкриває перед фірмою великі перспективи, але, з іншого боку, виникає сильна конкуренція.

Проблеми, що виникають в процесі інтеграції національної економіки у світовий простір, стають складнішими та актуальнішими. На думку економістів-теоретиків міжнародного бізнесу та фахівців практичного бізнесу, фірма, яка прагне розвивати

міжнародний бізнес, обов'язково повинна здійснювати попереднє аналізування й оцінювання зовнішнього середовища [1-3].

Також вчені сходяться на думці про те, що основними структурними складовими такого аналізу повинні бути аналіз економічного зовнішнього середовища; аналіз політичного зовнішнього середовища; аналіз правового зовнішнього середовища; аналіз культурного зовнішнього середовища. Іноді окремо розглядаються інші складові зовнішнього середовища, зокрема природно-кліматичні умови, соціальні аспекти, криміногенна ситуація, рівень розвитку суспільних інститутів, екологічний фон. Всі автори пропонують, як правило, проводити дослідження за їх моделями аналізу. Такий аналіз може мати більш загальний характер або бути істотно деталізованим [1; 3].

Різні аспекти проблеми виходу фірми на зовнішній ринок розглянуті в роботах таких авторів, як І. Акуліч, Г. Багієв, С. Гаркавенко.

Аналізом стратегії проникнення фірми на зовнішні ринки займалися такі вчені, як Л. Аксенова, О. Білорус, О. Сушко, О. Шнирков.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування необхідності проведення фірмою попереднього міжнародного економічного аналізу зовнішнього середовища, який жорстко орієнтований на потреби прийняття стратегічних рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна економіка неможлива без зовнішньоекономічного співробітництва. Міжнародний ринок має свою специфіку, яка складається з різних факторів. Це національні, культурні, економічні, інституційні, політичні, географічні, кліматичні та інші умови.

Розширення міжнародних зв'язків та інтеграції, встановлення комерційних та ділових відносин, впевнений вихід на світовий ринок за одночасної активізації внутрішнього ринку сьогодні є обов'язковими умовами зайняття країною гідного місця у світовому співтоваристві.

Цілі та мотиви виходу фірми на міжнародний ринок можуть бути різними. Найбільш часто зустрічаються такі цілі для господарської організації:

- збільшення прибутковості через зростання продажів новим покупцям; використання нових збутових мереж;
- розширення виробництва;
- оновлення матеріально-технічної бази;
- зміна положення на ринку, освоєння нових ринків збуту;
- підвищення продуктивності праці, зниження собівартості виробництва;
- можливість використання дешевих факторів виробництва;
- доступ до нових джерел сировини та енергоносіїв;
- можливість придбати нові потужності та об'єкти;

- експансія в нові сфери бізнесу;
- збереження середовища проживання людини.

Для досягнення цих цілей необхідне оволодіння певними стратегіями та методами міжнародного ведення бізнесу.

Український бізнес відчуває чималі проблеми під час виведення підприємства на нові напрями. Підприємці стикаються з нестачею надійної інформації, яка стосується безпосередньо їх бізнесу за кордоном, недостатністю фінансових ресурсів, багато хто відчуває мовні та культурні проблеми під час ділових переговорів із зарубіжними партнерами. До того ж у фірми часто просто не вистачає часу для аналізування ситуації. До цього можна додати безчестя до цього питання влади на всіх рівнях і як мінімум байдужість (а то й агресивність) зарубіжного зовнішнього середовища.

Все це змушує актуалізувати питання змісту моделей аналізу зовнішнього середовища. Сьогодні необхідно провести такий попередній аналіз, який з урахуванням обмежених можливостей сучасного українського бізнесу та менеджменту дав би змогу висвітлити у зовнішньому середовищі іншої країни, в якій ми плануємо здійснювати бізнес, найбільш нагальне, необхідне. Це дасть змогу максимально реалізувати український потенціал роботи на зовнішньому ринку.

Експортна торгівля України товарами та послугами за 2018 рік збільшилась за всіма товарними групами, що пов'язане зі значним зростанням експортного постачання.

За підсумками 2018 р. експорт товарів і послуг збільшився на 8,6% (+4,5 млрд. дол.) порівняно

з 2017 р., склавши 57,1 млрд. дол. Експорт товарів збільшився на 9,4% (+4,1 млрд. дол.), становлячи 47,3 млрд. дол.

Більше всього на експорт йшло української продукції АПК та харчової промисловості, на частку якої припадає 39,3%. Значна частка припадає на продукцію металургійного комплексу (24,6%); на продукцію машинобудування припадають 11,6%, мінеральних продуктів – 9,2% [4].

У першому кварталі 2019 року зовнішньоторговельний баланс України мав негативне сальдо (390,5 млн. дол.). Показники експорту товарів та послуг у I кварталі 2019 року становили 14726,2 млн. дол. США, або 108,3% порівняно з I кварталом 2018 року, імпорту – 15116,7 млн. дол., або 109,4% [5].

Темпи зростання (зниження) експорту товарів у I кварталі 2019 року (% до відповідного періоду попереднього року) виглядають таким чином (рис. 1).

Незважаючи на різноманітність методик проведення попереднього міжнародного економічного аналізу, він відповідає деякій загальній схемі. Вона складається зі спеціальних розділів, які оцінюють комерційну, технічну, фінансову, економічну та інституційну здійснимість завдання виходу фірми на зовнішній ринок. Добропорядний, на думку власника фірми, аналіз повинен закінчуватися аналізом ризику.

Аспекти попереднього аналізу зовнішнього середовища потенційної країни, куди фірма прагне, складаються приблизно з таких етапів:

1) попередній аналіз ідеї виходу на зовнішній ринок;

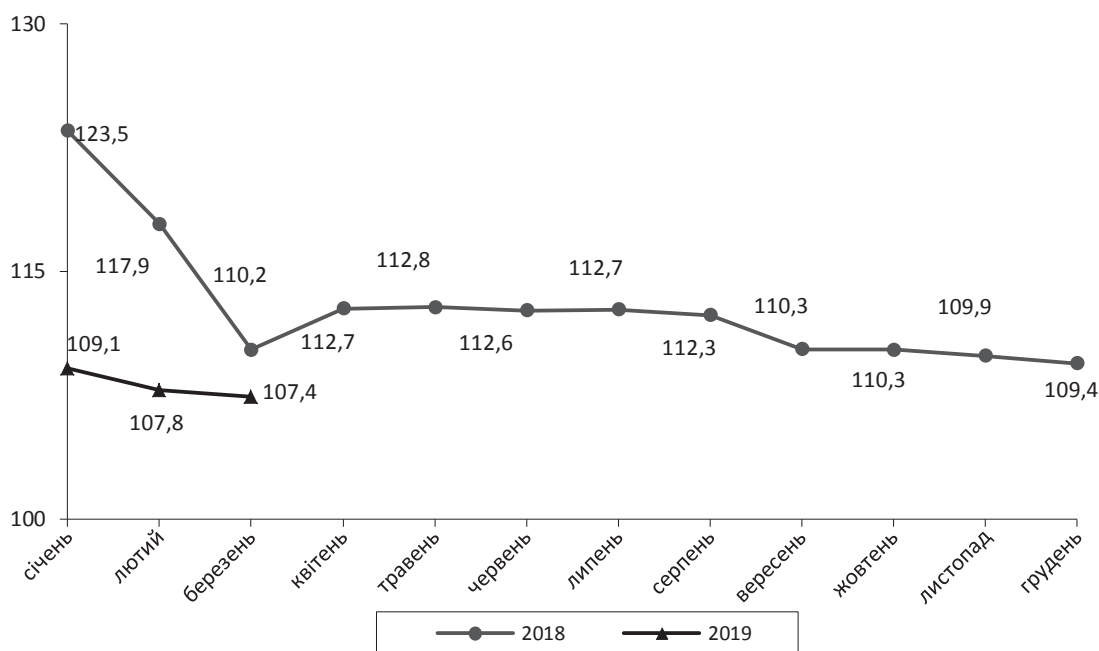


Рис. 1. Темпи зростання (зниження) експорту товарів у I кварталі 2019 року

Джерело: [6]

2) ідентифікація місцевості (регіон, галузь, роль фірми (підприємства) з урахуванням місцевих умов, масштаб фірми, базове підприємство);

3) інституційний аналіз (зовнішні умови, юридичні та адміністративні аспекти специфіки діяльності компанії);

4) технічний аналіз (можливий виробничий апарат, технологія, організація виробництва та зберігання продукції);

5) маркетинговий аналіз (співвідношення компанії та ринків її продукції, реалістичність прогнозів збуту, достатність ресурсів, можливість управління ресурсами та витратами);

6) економічний аналіз (цінність компанії для суспільства й країни, оцінювання впливу компанії на соціально-економічну ситуацію в країні та регіоні);

7) фінансовий аналіз (можливість отримання поточного доходу, збалансованість грошових потоків, достатність коштів, здатність розрахуватися з кредиторами фірми, можливість повернення вкладеного капіталу);

8) соціальний аналіз, культурне середовище (вплив підприємства на людей, які працюють на ньому; особливості (національні) культури країни, на основі яких зможе діяти фірма);

9) екологічний аналіз, тобто аналіз довкілля, на основі якого виявляється та надається експертна оцінка збитку, що наноситься підприємством навколишньому середовищу, й одночасно формуються пропозиції щодо пом'якшення цього збитку або запобігання йому;

10) аналіз системи управління фірми та можливості досягнення поставлених у фірмі цілей.

Виходячи з того, що на розвиток та здійснення виходу фірми на міжнародний ринок впливають зовнішні та внутрішні фактори, укрупнено їх можемо розділити на кілька груп, таких як економічне зовнішнє середовище; інституційне середовище (політичне й правове середовище); маркетинговий аналіз; культурне зовнішнє середовище.

Розберемо докладніше структуру складових аналізу зовнішнього середовища.

Структура основних даних економічного аналізу зовнішнього середовища, необхідних для аналізу, складається з таких показників:

1) місце, яке посідає країна за показниками ВВП (ВВП), темпами економічного зростання, темпами зростання інвестицій, зовнішньоторговельним обігом, імпортом товарів і послуг;

2) населення країни загалом та регіонів зокрема; структура населення за статтю та віком в динаміці;

3) основні ресурси, які цікавлять фірму; оцінювання їх наявності в країні та регіонах; вартісне оцінювання; рівень дефіцитності;

4) соціальна структура суспільства, питома вага окремих соціальних верств, показники їх душевого та сімейного доходу; динаміка цих показників;

5) рівні оплати праці у сферах бізнесу фірми (основні категорії найманих працівників); прийняті в країні форми оплати праці, закони про працю;

6) основні положення фінансового та банківського регулювання; валютне регулювання;

7) характеристика транспортних комунікацій;

8) основні характеристики можливостей зв'язку (мобільний зв'язок та оператори; різновиди та ефективність роботи пошти; основні характеристики комп'ютерно-мережових послуг);

9) загальна оцінка розвиненості та можливостей галузей ймовірних конкурентів, ймовірних постачальників, ймовірних споживачів;

10) торгові та експортно-імпорتنі обмеження в країні;

11) рівень розвитку науково-технічної та консультативної діяльності в країні (напрями, фірми, можливості залучення);

12) основні економічні проблеми в країні (інфляція, безробіття, регіональні або галузеві депресивні явища, бідність тощо).

Знання щодо інституційного аналізу необхідні під час вирішення різних практичних питань зовнішньоекономічної діяльності. Інституційний аналіз оцінює можливість успішного виконання виходу фірми на міжнародний ринок з урахуванням організаційної, правової, політичної та адміністративної обстановки. Цей розділ попереднього аналізу є не кількісним та не фінансовим. Його основне завдання полягає в оцінюванні сукупності внутрішніх та зовнішніх факторів, які супроводжують вихід фірми на зовнішній ринок.

Для інституціонального аналізу практично немає стандартних рішень або моделей, які легко пристосовуються до конкретних умов.

Оцінювання внутрішніх факторів зазвичай проводиться за такою схемою:

– аналіз можливостей виробничого менеджменту (досвід і кваліфікація менеджерів; їх мотивація; сумісність менеджерів підприємства з основними цінностями фірми та корпоративною культурою);

– аналіз трудових ресурсів щодо їх відповідності рівню нових вимог (кваліфікація персоналу, який планується залучити для реалізації виходу фірми на зовнішній ринок, повинна відповідати рівню використовуваних в ньому технологій; це питання стає актуальним за використанням принципово нової для підприємства технології; можлива ситуація, коли необхідно або навчати робітників, або наймати нових);

– аналіз організаційної структури (цей розділ найбільш складний, оскільки практично повністю відсутній досвід на українських підприємствах в цьому питанні; організаційна структура, що прийнята на підприємстві, не повинна гальмувати розвиток завдань фірми. Необхідно проаналізувати, як відбувається на підприємстві процес прийняття рішень, як здійснюється розподіл відповідальності за їх виконання).

Основні пріоритети під час аналізування зовнішніх факторів обумовлені перш за все такими аспектами:

1) Політика держави, в якій для детального аналізу виділяються такі позиції:

- політичний режим в країні та його відносини з Україною;
- загальне оцінювання політичної стабільності в країні;
- міждержавні (міжрегіональні, міжміські) угоди між країною та українською владою, які можуть цікавити фірму; роль та вплив регіональної влади (з урахуванням регіонів проникнення фірми);
- політична обстановка в регіонах проникнення фірми;
- участь країни в політичних блоках та міжнародних економічних союзах (можливий вплив на майбутній бізнес, можливості небезпеки);
- найпомітніші політичні лідери й основні політичні партії, впливові громадські організації в країні;
- коротка характеристика зв'язків «бізнес – політика» (фірми, партії, лідери);
- найближчі вибори парламенту та президента (або їх аналогів в країні).

Оскільки «свобода полягає в тому, щоби залежати тільки від законів» (Вольтер), слід добре орієнтуватися в законодавчому полі іншої країни, тому слід проаналізувати правову складову потенційної країни.

2) Аналіз правової політики держави складається з таких питань:

- загальне оцінювання стабільності правової системи країни;
- оцінювання узгодженості системи права в країні з основними положеннями міжнародного права;
- регулювання експортно-імпортних операцій (включаючи питання міжнародних перевезень);
- регулювання в'їзду/виїзду приватних осіб;
- захист прав особи та власності;
- регулювання переміщення капіталу, експорту прибутку, інших фінансових операцій через кордон;
- оцінювання елементів комерційного права;
- регулювання створення й трансформації бізнесу;
- регулювання трудових відносин;
- регулювання цін;
- антимонопольне законодавство;
- оподаткування фірм та приватних осіб.

Маркетинговий аналіз є лише складовою частиною системи маркетингових досліджень. Ці заходи є систематичним збиранням, реєстрацією, обробленням та аналізуванням даних про ринок товарів, робіт, послуг для прийняття ефективних комерційних рішень.

До завдань маркетингового аналізу належать вивчення платоспроможного попиту на продук-

цію, вивчення факторів еластичності попиту на продукцію; аналізування формування портфеля замовлень; вивчення та аналізування ринків збуту продукції; оцінювання конкурентоспроможності продукції та можливості її підвищення; розроблення стратегії збуту продукції; обґрунтування цін на продукцію та стратегія цінової політики підприємства; оцінювання ризику незатребуваної продукції. Оскільки завдання виходу фірми на зовнішній ринок реалізуються за вже наявних ринках, в аналізі повинна бути наведена їх характеристика. Маркетинговий аналіз повинен також включати аналіз споживачів та конкурентів. Треба визначити споживчі запити, потенційні сегменти ринку. Для цього слід провести детальне дослідження ринку, а також аналізування основних конкурентів в рамках ринкової структури та інституційних обмежень, які на неї впливають. На основі результатів маркетингового аналізу розробляється маркетинговий план. У ньому повинні бути визначені стратегії розроблення продукту, ціноутворення, просування товару на ринок та збуту. Ці елементи «маркетингової суміші» повинні бути об'єднані в єдине ціле, яке має забезпечити продукту найбільш вигідне конкурентне становище на ринку. Бажано спрогнозувати реакцію нових покупців та конкурентів на появу нового гравця ринку.

Усі маркетингові аспекти розглянути досить проблематично, адже занадто складним і деталізованим він може бути. Слід зазначити, що необхідною умовою є забезпечення достовірності інформації, використовуваної для аналітичних процедур.

Маркетинговий відділ має визначальне значення під час аналізування зовнішнього середовища, тому що дає змогу отримати унікальну ринкову інформацію. Буває так, що для здійснення господарських операцій (постачальницьких, збутових) фірма витрачає значні кошти та докладає багато зусиль. Однак фірма може ніколи не отримати очікувану вигоду, тому що був зроблений поганий маркетинговий аналіз.

Аналізуючи культурне зовнішнє середовище, враховуємо, що традиції та звичаї також є різними в різних країнах. В міжнародному бізнесі діють єдині норми й правила, але слід враховувати також національні та культурні особливості, які мають велике значення у ділових відносинах.

Як приклад можна навести ставлення до подарунків. У західних країнах вручення подарунків своїм діловим партнерам не настільки поширене, як у країнах пострадянського простору. Якщо ви досить давно знайомі, знаєте людину добре, коло її інтересів та захоплень, підтримуєте регулярні ділові відносини, невеликий сувенір цілком прийнятний. Неприпустимо, непристойно робити дорогі подарунки, адже тоді ваші дії будуть оцінені неправильно. Ваші партнери можуть зрозуміти вас неправильно: можливо, ви намагаєтесь приховати

якусь інформацію або продати непотрібні товари. Вони, швидше за все, прийдуть на прийом, на якому можна буде почути щось нове або зустріти потрібну людину. Однак їх час цінується дорого, а збирання подарунків зовсім не компенсує його втрати.

Щоб не потрапити в незручне становище, не стати об'єктом насмішок або бути неправильно зрозумілим, слід дотримуватися акуратної манери поведінки. Тут дуже важливий свого роду особистісний аспект проблеми: спілкуючись та вирішуючи важливі питання бізнесу із зарубіжними партнерами, менеджер міжнародного відділу повинен не тільки знати відповідні національні стереотипи поведінки та вміти творчо докласти їх до конкретної особистості й ситуації, але й постійно розвивати їх на базі відповідних положень теорії та методики. Слід дотримуватися національного менталітету та бізнес-етикету. В міжнародному просторі сьогодні превалює міжнародний бізнес-етикет, який склався за останні кілька десятиліть, увібравши всі кращі національні ділові кодекси.

Основні правила міжнародного бізнес-етикету складаються з вітання, правил поведінки, знайомства та подання, організації зустрічей для ділових контактів, переговорів, ділового листування, прийомів. Потрібно враховувати ділову субординацію, зовнішній вигляд ділової людини, пунктуальність, етичність грошових відносин, обмін подарунками чи сувенірами.

Висновки з проведеного дослідження.

Українські підприємства, виходячи на міжнародний ринок, можуть мати різні мотиви (наприклад, зниження собівартості виробництва продукції завдяки можливості використання дешевших факторів виробництва, освоєння нових ринків збуту, забезпечення можливості господарського маневрування для досягнення нових цілей та можливостей). Вихід на міжнародний рівень – це не миттєвий стрибок, а результат складного процесу. За ступенем зростання більшість компаній проходить шлях від організації експортного відділу до перетворення на транснаціональну корпорацію. При цьому великі фірми, зацікавлені у своєму подальшому зростанні, повинні все більше перетворюватись на транснаціональні корпорації.

Однак рівень участі українських малих та середніх підприємств в експортній діяльності є недостатнім. Присутність України у глобальному просторі істотно зросла за останні десятиліття, але все ще залишається низькою.

Задля надання допомоги українським підприємцям у виході на іноземні ринки та забезпечення стабільного зростання експорту української продукції урядом України розроблено Експортну стратегію України (так звану дорожню карту стратегічного розвитку торгівлі) до 2021 року та план заходів і заходів з її реалізації. У цьому документі, окрім іншого, передбачено, що «для збільшення участі малих

та середніх підприємств в експортній діяльності та підвищення рівня їх конкурентоспроможності на зовнішніх ринках потрібно забезпечити підприємства необхідними знаннями та компетенціями, насамперед шляхом надання можливості отримання відповідних актуальним потребам малих та середніх підприємств навичок і компетенцій» [7].

Саме в зовнішньому середовищі та його оцінюванні найчастіше криються величезні можливості та рівною мірою найзначніші небезпеки, які можуть стати вирішальними факторами під час прийняття як стратегічних, так і тактичних рішень.

Приймаючи рішення про вихід на міжнародний ринок, компанія повинна відповісти на такі питання й вирішити низку завдань:

- аналізування та вивчення середовища міжнародного ринку;
- вибір ринків;
- методи виходу на ринок.

Специфіку глобального середовища слід враховувати під час аналізування, планування та вжиття всіх перерахованих вище заходів для ведення в ній операцій: від нерегулярного експорту до просування своєї продукції на ринках зарубіжних країн, а також створення на них спільних підприємств.

Виходячи з цього, можемо зазначити, що, по-перше, міжнародному менеджеру-аналітику української фірми абсолютно необхідний попередній аналіз, який формує у нього уявлення про необхідну широту аналізу зовнішнього середовища; по-друге, цей аналіз повинен бути мінімально необхідним та жорстко орієнтованим на потреби прийняття стратегічних рішень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дзєнієлс Дж.Д., Радеба Л.Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции / пер. с англ. Москва : Дело ЛТД, 1994. 784 с.
2. Портер М. Международная конкуренция. Москва : Международные отношения, 1993. 896 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: экспресс-курс / пер. с англ. ред. С. Божук. 2-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2006. 464 с.
4. Зовнішня торгівля України товарами та послугами за 2018 рік (за даними Держстату). URL: <http://www.me.gov.ua> (дата звернення: 17.05.2019).
5. Експрес-випуск «Зовнішньоторговельний баланс України у I кварталі 2019 року» / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 17.05.2019).
6. Експрес-випуск «Зовнішня торгівля України товарами у I кварталі 2019 року» / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 17.05.2019).
7. Експортна стратегія України (дорожня карта стратегічного розвитку торгівлі на 2017–2021 роки). URL: <https://www.kmu.gov.ua/.../5a68aafc720d3647272759.doc> (дата звернення: 04.05.2018).

REFERENCES:

1. Denyels Dzh.D., Radeba L.Kh. (1994) *Mezhdunarodnyy byznes : vneshniaya sreda i delovye operatsyy* [International business: external environment and business operations]. Per. s angl. Delo LTD, Moscow (in Russian).
2. Porter M. (1993) *Mezhdunarodnaya konkurent-siya* [International competition], Mezhdunarodnye otnosheniya, Moscow (in Russian).
3. Kotler F. (2006) *Marketynh menedzhment: ekspress-kurs. – 2-e yzd.; per. s anhl., red. S. Bozhuk* [Marketing management], SPB., Pyter (in Russian).
4. Zovnishnia torhivlia Ukrainy tovaramy ta posluhamy za 2018 rik (za danymy Derzhstatu) [Foreign trade in Ukraine of goods and services for 2018 (according to the State Statistics Committee)]. Available at: <http://www.me.gov.ua> (accessed: 17 May 2019).
5. Ekspres-vypusk "Zovnishnotorgovel'nyi balans Ukrainy u 1 kvartali 2019 roku" [Ukraine's foreign trade balance in the first quarter of 2019]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed: 17 May 2019).
6. Ekspres-vypusk "Zovnishnia torhivlya Ukrainy tovarami u 1 kvartali 2019 roku" [Ukraine's foreign trade in goods in the first quarter of 2019]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed: 17 May 2019).
7. Eksportna stratehiia Ukrainy (dorozhnia karta strateichnoho rozvytku torhivli na 2017–2021 roky [Export Strategy of Ukraine (Roadmap for Strategic Trade Development for 2017–2021)]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/.../5a68aafc720d3647272759.doc> (accessed: 14 May 2018).

Pankratova Olena

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of
Economic Theory and International Economics
Kharkov Institute of Finance
Kyiv National Trade and Economic University

THE NEED FOR A PRELIMINARY ANALYSIS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT OF THE COMPANY

The purpose of the article. The aim of the work is to justify the need for the company to conduct a preliminary analysis of the external environment, which is strictly focused on the needs of strategic decision-making.

Methodology. A preliminary analysis of the external environment is, above all, the process of assessing the company's ability to meet the requirements of foreign markets. The goals and motives for entering Ukrainian business on the international market are described. It was emphasized that the achievement of these goals is impossible without mastering certain strategies and methods of international marketing.

Results. The article describes the process of assessing the capabilities of the company to determine the markets in which the company will act as a competitor. A new situation, an unfamiliar environment is always associated with uncertainty and risk. In the work of the company in unfamiliar conditions, the overall risk grows, new types of risks appear. Significantly increased requirements for the work of all departments of the company, we need additional efforts to coordinate all parts of the working "body".

Before you begin to promote the product on the international market, you should first examine the conditions of the external and internal environment of the country into which the company seeks to enter, the most vital, most necessary, in order to maximize the potential of the company in the foreign market.

Exactly in the external environment and its assessment, there are often huge opportunities and equally significant dangers that can become decisive factors in the adoption of both strategic and tactical decisions.

In this regard, the company becomes necessary to appeal to the methods of international economic analysis. For domestic manufacturers, this issue is relevant. Comprehensive analysis and assessment of the external environment is the most important moment of the preparation of the strategy and tactics of the company, which is preparing to enter the external market.

Practical implications. The article considers and characterizes the main external and internal factors affecting the development and implementation of the firm's entry into the international market. Conventionally, they can be divided into several groups: the economic, institutional, commercial and cultural external environment. It was concluded that the specifics of the global environment should be taken into account when analyzing, planning and implementing all measures for conducting business operations in it, ranging from irregular exports and ending with the promotion of their products in the markets of foreign countries, as well as the creation of joint ventures. This analysis should be minimally necessary and strictly focused on the needs of strategic decision making.

Value/originality. In our work, we consider the need for a preliminary analysis of the external environment. This is very important to ensure the harmonious entry of the company into a new, unfamiliar to it atmosphere of international business. A preliminary analysis of the main groups of external and internal factors (economic, institutional, commercial, cultural external environment) will reduce the risks when the company enters the international market.