

ПЕТРИШИННаталія Ярославівна
natalia.y.petryshyn@lpnu.uaк.е.н., доцент, Національний
університет "Львівська
політехніка"**ЧИРКОВА**Юлія Леонідівна
Yuliya.L.Chyrkova@lpnu.uaк.е.н., доцент кафедри, Національний
університет "Львівська політехніка"**БОРТНИКОВА**Мар'яна Григорівна
mariana.h.bortnikova@lpnu.uaк.е.н., доцент кафедри, Національний
університет "Львівська політехніка"

УДК 338:658

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ SPACE ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ ОПТИМАЛЬНОГО ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**FEATURES OF THE SPACE METHOD USING FOR THE OPTIMAL CHOICE MAKING OF STRATEGY DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY**DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.11\(2\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2020.11(2).4)**PETRYSHYN Nataliia Yaroslavivna** – PhD in Economics, Associate Professor, National University "Lviv Polytechnic"**CHYRKOVA Yuliia Leonidivna** – PhD in Economics, Associate Professor of department, National University "Lviv Polytechnic"**BORTNIKOVA Mariana Hryhorivna** – PhD in Economics, Associate Professor of department, National University "Lviv Polytechnic"

У статті запропоновано етапи впровадження методу SPACE для здійснення оптимального вибору стратегії розвитку ЗЕД ТзОВ НВП «Електроприлад»; виокремлено критерії застосування методу SPACE для вибору стратегії розвитку ЗЕД ТзОВ НВП «Електроприлад»; проведено оцінювання наведених критеріїв, що дає змогу на основі отриманих результатів застосування рекомендованого методу SPACE обрати оптимальну стратегію розвитку ЗЕД. Встановлено, що визначальними групами критеріїв застосування методу SPACE для оцінювання діяльності з метою оптимального вибору стратегії розвитку ЗЕД є: фінансова сила; конкурентні позиції на іноземних ринках; привабливість потенційних іноземних ринків; стабільність діяльності на іноземних ринках. Впровадження рекомендацій стосовно використання методу SPACE для здійснення оптимального вибору стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності внесе загальні позитивні зміни у функціонування ТзОВ НВП «Електроприлад», сприятиме удосконаленню ЗЕД та її розвитку.

* * *

В статье предложены этапы внедрения метода SPACE для осуществления оптимального выбора стратегии развития ВЭД ООО НПП «Электроприбор»; выделены критерии применения метода SPACE для выбора стратегии развития ВЭД ООО НПП «Электроприбор»; проведена оценка выделенных критериев, что дало возможность на основании полученных результатов применения рекомендуемого метода SPACE выбрать оптимальную стратегию развития ВЭД. Установлено, что определяющими группам критериев применения метода SPACE для оценки деятельности с целью оптимального выбора стратегии развития ВЭД являются: финансовая сила; конкурентные позиции на иностранных рынках; привлекательность потенциальных иностранных рынков; стабильность деятельности на иностранных рынках. Внедрение рекомендаций по использованию метода SPACE для осуществления оптимального выбора стратегии развития внешнеэкономической деятельности внесет общие положительные изменения в функционирование ООО НПП «Электроприбор», будет способствовать совершенствованию ВЭД и ее развитию.

* * *

Introduction. Activation of international business requires the formation of a strategy for the development of foreign economic activity, because its implementation allows to increase competitiveness and flexibility under conditions of the business environment changes. Nowadays, the problems of developing the foreign economic strategy of the enterprise become especially relevant, because the modern conditions of commercial activity require fundamentally new standards, management methods and stages of international business organizing.

The purpose of the paper is to study the peculiarities of the application of the method of strategic analysis SPACE for the implementation of the optimal choice of development strategy of domestic enterprises on the example of Electroprylad SPE LLC.

Results. The SPACE method is to develop an assessment of the strategic position and strategic actions of the enterprise. This is a comprehensive method of strategic analysis, which allows you to identify and characterize the competitive position in the market in order to select the best strategy for the enterprise to act at the market. The introduction of the SPACE method for the implementation of the optimal choice of development strategy of Electroprylad SPE LLC provides for the implementation of successive stages: analysis of financial strength; determination of competitive positions in foreign markets; assessing the attractiveness of potential foreign markets; assessment of prospects for potential stability in foreign markets; selection of the optimal strategy for the development of foreign economic activity of the enterprise based on the results of the SPACE method. The SPACE method allowed to form a group of priority characteristics and parameters of Electroprylad SPE LLC activity, which were previously identified from all existing variety, allowed to organize them and determine the complex impact on the management decision-making process by validity, as well as to choose the best foreign economic development strategy.

Conclusion. Implementation of the SPACE method for selecting the strategy of foreign economic activity development of Electroprylad SPE LLC is connected with the mandatory involvement leading specialists in the strategic analysis in order to perform the necessary tasks related to the methodology of strategic analysis. The set of criteria is determined taking into account the internal priorities of work and external strategic goals of foreign economic activity. The parameters of the production and financial strength of Electroprylad SPE LLC must be fully taken into account.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, стратегічний аналіз, зовнішньоекономічна діяльність, вітчизняні підприємства, метод SPACE, критерії оцінювання

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия, стратегический анализ, внешнеэкономическая деятельность, отечественные предприятия, метод SPACE, критерии оценки

Keywords: strategic management, strategy, strategic analysis, foreign economic activity, domestic enterprises, SPACE method, evaluation criteria

ВСТУП

Необхідність у формуванні стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) вітчизняних підприємств обумовлена активізацією міжнародного бізнесу, інтенсивним розвитком інтеграційних та глобалізаційних процесів, посиленням конкуренції на ринках, зростанням вимог, що диктує зовнішнє середовище до підприємницької діяльності тощо.

На сьогодні проблеми формування та реалізації стратегій зовнішньоекономічної діяльності особливо актуальні і значущі. Необхідність забезпечення переваг у висококонкурентному та мінливому середовищі функціонування вимагає застосування принципово нового якісного підходу до управління бізнесом, зокрема, до управління зовнішньоекономічною діяльністю, яке б полягало у використанні нових методів і стандартів організації міжнародного бізнесу.

Дослідженню питання стратегічного управління діяльністю підприємства присвячено багато праць вітчизняних та іноземних вчених, серед них: І. Ансофф [1], О. Віханський [2], В. Василенко [3], М. Володькіна [4], А. Томпсон [5], Р. Фатхутдінов [6], З. Шершньова [7] та ін. Питання стосовно зовнішньоекономічної діяльності підприємства досліджували такі вчені, як: А. Воронкова [8], Ю. Козак [9], М. Дідківський [10] та ін. Дослідження відносно стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства проводили такі вітчизняні вчені, як: Ю. Іванов [11], А. Мазаракі [12], О. Кириченко [13] та ін.

Н.Я. Пітель розглядає особливості стратегічного управління ЗЕД підприємства в умовах глобалізації, виокремлюючи фундаментальні проблеми стратегічного управління ЗЕД, запропоновано алгоритм формування стратегії управління розвитку ЗЕД [14].

Л.І. Пергат визначено сутність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, охарактеризовано процес стратегічного управління ЗЕД [15].

І.В. Бабій досліджено особливості процесу формування стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств, виявлено переваги та недоліки [16].

З.П. Двудіт, В.О. Педос визначено змістове наповнення поняття стратегії, виокремлено чинники впливу на стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю, основні етапи формування стратегії ЗЕД [17].

М.О. Карпенко, Ю.С. Карпик розглянуто роль стратегічного планування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств [18].

А.Р. Дунська, І.Д. Усачова дослідили циклічність кризових явищ у зовнішньоекономічній діяльності. Автори визначили структуру та складові елементи планування ЗЕД, проаналізували особливості розроб-

лення стратегії ЗЕД [19].

О.А. Джусов, А.Д. Прокоф'єва визначили основні складники механізму стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності, його проблеми й перспективи вдосконалення із урахуванням закордонного досвіду [20].

Результати аналізу джерел [1–24] вказують на те, що багато праць за цією тематикою присвячено вивченню стратегій розвитку підприємств, стратегій формування експортного потенціалу, стратегій конкурентних переваг тощо. Актуальним залишається дослідження особливостей здійснення стратегічного управління ЗЕД вітчизняних підприємств, обґрунтування можливості їх застосування й необхідної модифікації до реалій функціонування існуючих стратегічних інструментів, ефективність застосування яких підтверджена багатолітньою практикою функціонування міжнародних компаній.

МЕТА роботи полягає у дослідженні особливостей застосування методу стратегічного аналізу SPACE для здійснення оптимального вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на прикладі діяльності ТзОВ НВП «Електроприлад».

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Використана методика дослідження: загальні методи пізнання (аналізування, спостереження й порівняння, групування, метод бальних оцінок тощо) у формуванні основних положень проведеного дослідження; метод графічного моделювання під час розроблення послідовності етапів впровадження методу SPACE для здійснення оптимального вибору стратегії розвитку ЗЕД ТзОВ НВП «Електроприлад».

РЕЗУЛЬТАТИ

Метод SPACE полягає у розробленні оцінки для стратегічного становища і стратегічних дій підприємства. Це комплексний метод стратегічного аналізування, що дозволяє визначити та охарактеризувати конкурентну позицію на ринку з метою подальшого вибору оптимального варіанту стратегії діяльності на ринках. У процесі надання оцінки вивчаються фактори зовнішнього та внутрішнього характеру впливу. Кожен вплив оцінюється за багатьма факторами, що обумовлює застосування полікритеріального підходу в оцінюванні.

Метод SPACE дозволить сформулювати групу пріоритетних характеристик та параметрів діяльності ТзОВ НВП «Електроприлад», попередньо їх ідентифікувавши з усієї множини існуючих, здійснити їх впорядкування і визначити зважений вплив на процес прийняття управлінських рішень за вагомістю.

Товариство з обмеженою відповідальністю науково-виробниче підприємство «Електроприлад» (ТзОВ НВП «Електроприлад») сьогодні цілком справедливо

займає позицію передового вітчизняного промислового підприємства, адже володіє сучасними виробничими потужностями, що забезпечують повний цикл розроблення та серійного виробництва якісного та порівняно недорогого обладнання для аварійного оповіщення, озвучення, проводового мовлення, а також гучномовного та спеціального зв'язку. Підприємство вже понад 25 років успішно функціонує на ринку і є фактично виробником-монополістом у своїй галузі діяльності в Україні.

Ключовим напрямом діяльності ТзОВ НВП «Електроприлад» сьогодні є виробництво комплексних систем звукового сповіщення, зокрема комплексів оповіщення та управління евакуацією людей у разі пожежі під власною торговельною маркою VELLEZ. Зокрема, підприємство серійно випускає: широкий спектр гучномовців для озвучування й оповіщення приміщень і відкритих площ; комплекси оповіщення людей про пожежу у моноблочному і блочному виконанні; устаткування виробничого гучномовного зв'язку, трансляції музичних програм; устаткування оповіщення для АЗС, переговорні пристрої клієнт-касер; устаткування

озвучування; устаткування оповіщення і зв'язку тощо.

ТзОВ НВП «Електроприлад» як офіційно зареєстрований суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності здійснює такі її види, як експорт (власної виготовленої продукції) та імпорт (матеріалів та комплектуючих). У сучасних євроінтеграційних умовах експортні операції найбільше реалізуються із контрагентами з Польщі, Молдови, Азербайджану та інших країн СНД.

Етапи впровадження методу SPACE для здійснення оптимального вибору стратегії розвитку ЗЕД ТзОВ НВП «Електроприлад» представлено на рис. 1.

Визначальні групи критеріїв застосування методу SPACE для оцінювання діяльності для оптимального вибору стратегії розвитку ЗЕД ТзОВ НВП «Електроприлад»: фінансова сила ТзОВ НВП «Електроприлад»; конкурентні позиції ТзОВ НВП «Електроприлад» на іноземних ринках, що формуються на основі конкурентоздатності; привабливість потенційних іноземних ринків для діяльності ТзОВ НВП «Електроприлад»; стабільність діяльності ТзОВ НВП «Електроприлад» на іноземних ринках.

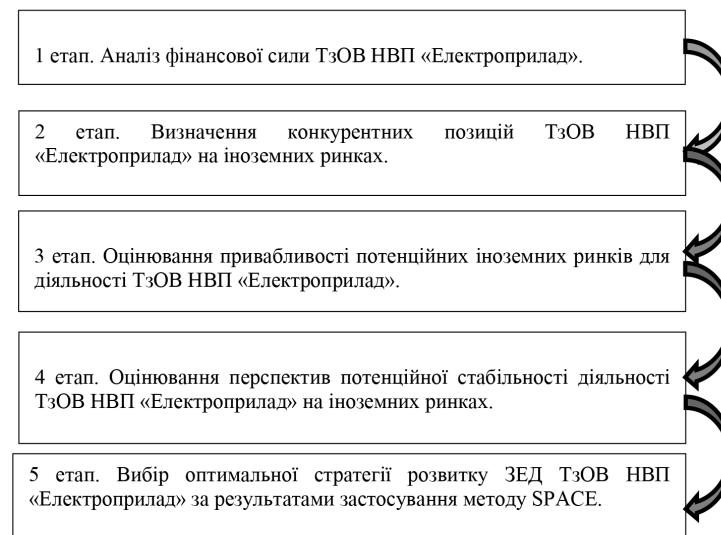


Рис. 1. Етапи впровадження методу SPACE для здійснення оптимального вибору стратегії розвитку ЗЕД ТзОВ НВП «Електроприлад» [розроблено та сформовано авторами]

Реалізація методу SPACE для вибору стратегії розвитку ЗЕД ТзОВ НВП «Електроприлад» пов'язана з обов'язковим залученням до стратегічного аналізу діяльності провідних фахівців із метою виконання необхідних завдань, що стосуються методології стратегічного аналізування, специфіки ЗЕД, профілю діяльності підприємства. Набір критеріїв визначається із врахуванням внутрішніх пріоритетів роботи й зовнішніх стратегічних цілей ЗЕД. Повною мірою мають бути враховані параметри виробничої та фінансової сили ТзОВ НВП «Електроприлад».

З експертів формується група для розроблення стратегії розвитку ЗЕД ТзОВ НВП «Електроприлад». Обирається її керівник. Визначаються основні напрями роботи. Розробляються критерії для оцінювання методом SPACE-аналізу (табл. 1). За кожним із них

визначається вагомість, бальна оцінка, добуток яких відображає кількісне значення зваженої оцінки (табл. 2). Робочою групою на підставі результатів SPACE-аналізу визначаються можливі варіанти стратегії розвитку ЗЕД, які представляються на розгляд керівнику підприємства для остаточного затвердження одного із них. У випадку виникнення потреби в змінах, обрана стратегія може бути переглянута й модифікована з урахуванням інших альтернативних варіантів стратегії розвитку ЗЕД.

Отримані значення критеріїв відповідають агресивній стратегії розвитку ЗЕД ТзОВ НВП «Електроприлад» (нарошення виробництва, захоплення ринків, пошук нових контрагентів та залучення нових клієнтів), яка рекомендується за результатами проведеного стратегічного аналізу методом SPACE.

Таблиця 1

Рекомендовані критерії застосування методу SPACE для вибору стратегії розвитку ЗЕД ТзОВ НВП «Електроприлад» [розроблено та сформовано авторами]

Групи критеріїв	Рекомендовані критерії
Фінансова сила ТзОВ НВП «Електроприлад»	<ul style="list-style-type: none"> – прибутковість діяльності; – ліквідність діяльності; – виробничі витрати; – структура капіталу; – структура заборгованості.
Конкурентні позиції ТзОВ НВП «Електроприлад» на іноземних ринках	<ul style="list-style-type: none"> – частка іноземного ринку; – місткість ринку; – асортимент продукції (послуг); – рентабельність продажів; – можливість реалізовувати маркетингові заходи; – можливість впливати на рівень цін; – можливість зв'язку зі споживачами.
Привабливість потенційних іноземних ринків для ТзОВ НВП «Електроприлад»	<ul style="list-style-type: none"> – привабливість ринку; – кон'юнктура ринку та її вплив на розвиток ринку; – конкуренція на ринку; – стадія життєвого циклу товару на ринку.
Стабільність діяльності ТзОВ НВП «Електроприлад» на іноземних ринках	<ul style="list-style-type: none"> – стабільність прибутку; – стадія розвитку ринку; – рекламні можливості на ринку.

Таблиця 2

Оцінювання критеріїв за методом SPACE для вибору стратегії розвитку ЗЕД ТзОВ НВП «Електроприлад» [розроблено та сформовано авторами]

Критерії оцінювання	Бальні оцінки критеріїв [1, 10]	Вагомість критеріїв	Зважені оцінки критеріїв, бали
Фінансова сила ТзОВ НВП «Електроприлад»			6,4
– прибутковість діяльності	7	0,4	2,8
– ліквідність діяльності	6	0,3	1,8
– виробничі витрати	6	0,3	1,8
Конкурентні позиції ТзОВ НВП «Електроприлад» на іноземних ринках			2,1
– рентабельність продажів	5	0,2	1,0
– частка іноземного ринку	1	0,5	0,5
– можливість впливати на рівень цін	2	0,3	0,6
Привабливість потенційних іноземних ринків для ТзОВ НВП «Електроприлад»			7,6
– привабливість ринку	8	0,4	3,2
– конкуренція на ринку	8	0,4	3,2
– стадія життєвого циклу товару на ринку	6	0,2	1,2
Стабільність діяльності ТзОВ НВП «Електроприлад» на іноземних ринках			5,8
– стабільність прибутку	5	0,5	2,5
– стадія розвитку ринку	7	0,3	2,1
– рекламні можливості на ринку	6	0,2	1,2

ВИСНОВКИ

Визначальними групами критеріїв застосування методу SPACE для оцінювання діяльності з метою оптимального вибору стратегії розвитку ЗЕД ТзОВ НВП «Електроприлад» є: фінансова сила; конкурентні позиції на іноземних ринках, що формуються на основі конкурентоздатності; привабливість потенційних іноземних ринків для діяльності ТзОВ НВП «Електроприлад»; стабільність діяльності на іноземних ринках.

Реалізація методу SPACE для вибору стратегії розвитку ЗЕД ТзОВ НВП «Електроприлад», пов'язана з обов'язковим залученням до стратегічного аналізу діяльності провідних фахівців із метою виконання необхідних завдань, що стосуються методології стратегічного аналізування, специфіки ЗЕД, профілю діяльності підприємства. Набір критеріїв визначається із врахуванням внутрішніх пріоритетів роботи й зовніш-

ніх стратегічних цілей ЗЕД. Повною мірою мають бути враховані параметри виробничої та фінансової сили ТзОВ НВП «Електроприлад».

У результаті впровадження наведених розробок у практичну діяльність ТзОВ НВП «Електроприлад» буде отримано такі ефекти: економічний ефект, як результат покращення показників ЗЕД підприємства, завдяки вдосконаленню процесу стратегічного планування розвитку ЗЕД, можливості вибору найбільш прийнятного варіанту стратегії розвитку ЗЕД за допомогою методу SPACE; інформаційний ефект, викликаний вдосконаленням інформаційних процесів у межах стратегічного управління ЗЕД, зокрема, стратегічного планування ЗЕД; технологічний ефект, отриманий від впровадження технології реалізації здійснення стратегічного управління розвитком ЗЕД, вдосконалення механізму реалізації розвитку ЗЕД та інших суміжних процесів.

Впровадження рекомендацій до використання методу SPACE для здійснення оптимального вибору стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності внесе загальні позитивні зміни у функціонування ТЗОВ НВП «Електроприлад», сприятиме вдосконаленню ЗЕД та її розвитку, який надалі реалізуватиметься на засадах ефективного стратегічного управління.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер, 1999. 416 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Economist, 2004. 296 с.
3. Василенко В.А., Ткаченко Т.И. Стратегическое управление. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
4. Володькина М.В. Стратегический менеджмент. К.: Знание, 2002. 159 с.
5. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2003. 924 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М.: «Дело», 2004. 448 с.
7. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2001. 232 с.
8. Воронкова А.Е., Лежепькова В.Г., Свірідова О.В., Погорелов Ю.С. Основы зовнішньоекономічної діяльності. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 320 с.
9. Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Сваченко І.Ю. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 792 с.
10. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність. К.: Знання, 2006. 462 с.
11. Иванов Ю.Б., Тищенко О.М., Чечетова-Терашвілі Т.М., Ревенко О.В. Стратегія підприємства. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. 560 с.
12. Мазаракі А.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. К.: Київ. Нац. торг.-ун-т, 2012. 824 с.
13. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. К.: Знання, 2008. 518 с.
14. Пітель Н.Я. Особливості стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах глобалізації. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2015. Вип. 87(2). С. 120–128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2015_87\(2\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2015_87(2)_17).
15. Пергат Л.І. Сутність стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльністю підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2012. № 244. С. 114–119.
16. Бабій І.В. Особливості формування стратегій управління зовнішньоекономічної діяльністю промислових підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Випуск 2 (02). С. 123–126.
17. Двудіт З.П., Педос В.О. Окремі аспекти особливостей стратегії зовнішньої економічної діяльності підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 18. С. 196–200.
18. Карпенко М.О., Карпик Ю.С. Роль стратегічного планування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/457/445>.
19. Дунська А.Р., Усачова І.Д. Циклічність кризових явищ у зовнішньоекономічній діяльності України. *Проблеми й перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 3(2). С. 73–79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2016_3\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2016_3(2)_16).
20. Джусов О.А., Прокоф'єва А.Д. Стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2014. Т. 22, вип. 3. С. 24–31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumi_2014_22_3_6.
21. Кузьмін О.Є., Петришин Н.Я., Дорошкевич К.О. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт: монографія. Львів: Міські інформаційні системи, 2011. 320 с.
22. Ліщинська В.В. Вибір оптимальної конкурентної стратегії підприємства в умовах інтервальних оцінок критеріїв її результативності. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 325–330.
23. Гнедіна К.В. Стратегія: сутність, переваги, методи та прийоми формування. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 14–20.
24. Мазоренко О.В. Критерії вибору експортної стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 253–258.

References

1. Ansoff I. New corporative strategy. Saint Petersburg: «Piter», 1999. 416 p. (in Russian).
2. Vihanskiy O.S. Strategic management. Moscow: «Economist», 2004. 296 p. (in Russian).
3. Vasylenko V.A., Tkachenko T.I. Strategic management. Kyiv: TSUL, 2003. 396 p. (in Russian).
4. Volodkina M.V. Strategic management. Kyiv: «Znannia», 2002. 159 p. (in Russian).
5. Thompson A.A., Strickland A.Dzh. Strategic management: Concepts and situations for analysys. Mocsow: «Williams», 2003. 924 p. (in Russian).
6. Fatkhutdinov R.A. Strategic management. Moscow: «Delo», 2004. 448 p. (in Russian).
7. Shershniova Z.Ye., Oborska M.V., Ratushnyi Yu.M. Strategic management. Kyiv: KNEU, 2001. 232 p. (in Ukrainian).
8. Voronkova A.E., Lezhepiokova V.H., Sviridova O.V., Pohorelov Yu.S. Fundamentals of foreign economic activity. Luhansk: Publishing House of SNU after V. Dal, 2010. 320 p. (in Ukrainian).
9. Kozak Yu.H., Lohviniva N.S., Svachenko I.Yu. Foreign economic activities of enterprises. Kyiv: «Center of educational literature», 2006. 792 p. (in Ukrainian).
10. Didkivskiy M.I. Foreign economic activities of the enterprise. Kyiv: «Znannia», 2006. 462 p. (in Ukrainian).
11. Ivanov Yu.B., Tyshschenko O.M., Chechetova-Terashvili T.M., Revenko O.V. Strategy of an enterprise. Kharkiv: «ІНЖЕК», 2009. 560 p. (in Ukrainian).
12. Mazaraki A.A. Management of foreign economic activities. Kyiv: KNUTE, 2012. 824 p. (in Ukrainian).
13. Kyrychenko O.A. Management of foreign economic activities. Kyiv: «Znannia», 2008. 518 p. (in Ukrainian).
14. Pitel N.Ya. Features of strategic management of enterprises foreign economic activity in the context of globalization. *Collected Works of Uman National University of Horticulture*. 2015. Issue 87(2). pp. 120–128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2015_87\(2\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2015_87(2)_17). (Last accessed: 17.10.2020). (in Ukrainian).
15. Perhat L.I. The essence of managing the enterprise foreign economic activity. *Culture of Black Sea People*. 2012. № 244. pp. 114–119. (in Ukrainian).
16. Babii I.V. Features of the formation of strategies for managing foreign economic activity of industrial enterprises. *Eastern Europe: economy, business and management*. 2016. Issue 2 (02). pp. 123–126. (in Ukrainian).
17. Dvulit Z.P., Pedos V.O. Certain aspects of the features of the strategy of enterprises foreign economic activity. *Global and National Problems of Economy*. 2017. Issue 18. pp. 196–200. (in Ukrainian).
18. Karpenko M.O., Karpik Yu.S. The role of strategic planning in enterprises foreign economic activities management. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/457/445>. (Last accessed: 19.10.2020). (in Ukrainian).
19. Dunska A.R., Usachova I.D. The cyclical nature of the

crisis in the foreign economic activity of Ukraine. *Problems and perspectives of entrepreneurship development*. 2016. № 3(2). pp. 73–79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_3\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_3(2)_16). (Last accessed: 19.10.2020). (in Ukrainian).

20. Dzhusov O.A., Prokofieva A.D. Strategic alternatives for enterprises foreign economic activities development. *European Journal of Management Issues*. 2014. Vol. 22, Issue 3. pp. 24–31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumi_2014_22_3_6. (Last accessed: 19.10.2020). (in Ukrainian).

21. Kuzmin O.Ye., Petryshyn N.Ya., Doroshkevych K.O. Strategic activities of enterprises: planning technologies and

constructing maps: monography. Lviv: «Miski informatiini systemy», 2011. 320 p. (in Ukrainian).

22. Lishchynska V.V. The choice of the optimal competitive strategy of the enterprise in the conditions of interval evaluations of the criteria of its effectiveness. *Business Inform.* 2019. № 7. pp. 325–330. (in Ukrainian).

23. Hnedina K.V. Strategy: essence, advantages, methods and instruments of formation. *Business Inform.* 2019. № 2. pp. 14–20. (in Ukrainian).

24. Mazorenko O.V. Criterion for selecting the enterprise export strategy. *Business Inform.* 2019. № 8. pp. 253–258. (in Ukrainian).