

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.5.101](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.101)

УДК 339.5

JELClassification: A14.

*Г. А. Іващенко,
к. е. н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна
ORCID ID: 0000-0001-6581-0862*

ФОРМУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*G. Ivashchenko
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of International Economic Relations,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine*

FORMATION OF FOREIGN ECONOMIC STRATEGY OF THE ENTERPRISE

Проаналізовано взаємозв'язок функціональних та бізнес-стратегій у системі стратегічного управління підприємства.

У процесі аналізування виконання зобов'язань за торговими угодами з'ясовується: кількість і загальна сума укладених торгових угод; кількість і загальна сума виконаних торгових угод; кількість, види і сума прострочених контрактів; причини неповної реалізації угод і порушень термінів поставок товарів.

Для більш повної характеристики роботи фірми на зовнішньому ринку розраховується наступні: питома вага сум контрактів; коефіцієнти виконання зобов'язань за вартістю та фізичним обсягом. У ході аналізу виконання зобов'язань за торговими угодами з'ясовується: кількість і загальна сума укладених торгових угод; кількість і сума виконаних торгових угод; кількість, види і сума прострочених контрактів; причини неповної реалізації угод і порушень термінів поставок товарів.

Обрано основні аналітичні показники характеристики роботи підприємства на зовнішньому ринку. Сформовано напрями аналізування зовнішньоекономічної діяльності в процесі формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

На етапі формування стратегії відбувається ідентифікація цілей і розробка стратегічних планів для їх досягнення. Тому, у процесі розробки стратегії управління ЗЕД підприємства менеджери приймають виважене рішення про те, на які ринки підприємству слід проникнути (або які ринки слід покинути), а також як забезпечити конкурентоспроможність продукції і підприємства на кожному з цих ринків.

Реалізація основної (генеральної) та альтернативних стратегій забезпечується ефективною реалізацією всіх бізнес-стратегій.

При збільшенні масштабів зовнішньоекономічної діяльності, а також із врахуванням підвищення рівня конкуренції на міжнародних ринках варто не тільки мати спеціальні стратегії, але і створювати систему міжнародного стратегічного менеджменту. Вона включає не тільки розробку стратегії, але і реалізацію стратегії, а також стратегічний контроль.

The interrelation of functional and business strategies in the system of strategic management of the enterprise is analyzed.

In the process of analyzing the fulfillment of obligations under trade agreements, it becomes clear: the number and total amount of concluded trade agreements; the number and total amount of executed trade agreements; number, types and amount of overdue contracts; reasons for incomplete implementation of agreements and violations of terms of delivery of goods.

For a more complete description of the firm's work in the foreign market, the following is calculated: the share of contract amounts; coefficients of fulfillment of obligations by value and physical volume. In the course of the analysis of fulfillment of obligations under trade agreements it is clarified: the number and total amount of concluded trade agreements; the number and amount of executed trade agreements; number, types and amount of overdue contracts; reasons for incomplete implementation of agreements and violations of terms of delivery of goods.

The main analytical indicators of the characteristics of the enterprise in the foreign market are selected. The directions of analysis of foreign economic activity in the process of formation of strategy of development of foreign economic activity are formed.

At the stage of strategy formation, goals are identified and strategic plans are developed to achieve them. Therefore, in the process of developing a strategy for managing foreign trade, managers make informed decisions about which markets the company should enter (or which markets should leave), as well as how to ensure the competitiveness of products and enterprises in each of these markets.

The implementation of the main (general) and alternative strategies is ensured by the effective implementation of all business strategies.

With the increase in the scale of foreign economic activity, as well as taking into account the increasing level of competition in international markets, it is necessary not only to have special strategies, but also to create a system of international strategic management. It includes not only strategy development, but also strategy implementation as well as strategic control.

Ключові слова: експорт; стратегія; формування; зовнішньоекономічна діяльність; показник; оцінювання; аналіз; міжнародні ринки.

Key words: export; strategy; formation; foreign economic activity; indicator; estimation; analysis; international markets.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Зовнішньоекономічна діяльність вітчизняних підприємств носить стихійний характер, не відзначається стабільністю та логічною впорядкованістю, що значно послаблює їх конкурентні переваги на міжнародних ринках. Ключовим напрямом усунення вказаних вище негативів має стати формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності, що дасть змогу вітчизняним підприємствам адекватно реагувати на коливання ринкової кон'юнктури і максимально ефективно використовувати існуючі резерви розширення власної ніші на ринку.

Аналіз останніх досліджень. Питаннями розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та особливостями її стратегічного планування займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як І. Багрова, Л. Батченко, В. Власюк, А. Градов, М. Дідківський, О. Кіреєв, О. Кириченко, Ю. Козак, В. Козик, А. Кредісов, Л. Ліпич, Ю. Макогон, О. Мельник, А. Мокій, В. Новицький, Л. Стровський, І. Фамінський, Т. Циганкова, О. Чугай.

Визначення невирішених раніше частин загальної проблеми. Надзвичайно важливими невирішеними є питання, є пов'язані з оцінювання та проведенням аналізу стану та ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств та формування стратегії.

Метою написання наукової статті виступає теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо оцінювання стану ЗЕД та формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства.

Викладання основного матеріалу. Формування стратегії розвитку підприємства – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральні підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегії [1].

Якщо ЗЕД займає незначне місце в загальних результатах, то навряд чи доцільно витратити багато зусиль на розробку спеціальної міжнародної стратегії [4]. У реаліях сьогодення, при збільшенні масштабів ЗЕД, а також із врахуванням підвищення рівня конкуренції на міжнародних ринках варто не тільки мати спеціальні

стратегії, але і створювати систему міжнародного стратегічного менеджменту. Вона включає не тільки розробку стратегії, але і реалізацію стратегії, а також стратегічний контроль.

Для з'ясування поточної стратегії за теорією А. А.Томпсона і Дж. Стрікланда існує п'ять зовнішніх і внутрішніх факторів, які необхідно оцінити, щоб розібратися зі стратегією, що реалізується [5].

До зовнішніх факторів належать: розмір діяльності підприємства і ступінь різноманітності продукції, що виробляється, диверсифікованість фірми; загальний характер і природа останніх надбань фірми та продаж нею своєї частини власності; структура і спрямованість діяльності підприємства за останній період; можливості, на які була орієнтована фірма останнім часом; відношення до зовнішніх загроз.

До внутрішніх факторів відносяться: цілі фірми; критерії розподілу ресурсів, сформована структура капіталовкладень з виробленої продукції; відношення до фінансового ризику як з боку керівництва, так до реальної практики та здійснення фінансової політики; рівень і ступінь концентрації зусиль в області НДДКР; стратегії окремих функціональних сфер (маркетинг, кадри, виробництво, фінанси, наукові дослідження і розробки).

Реалізація основної (генеральної) та альтернативних стратегій забезпечується ефективною реалізацією всіх бізнес-стратегій.

Кожна з цих стратегій, як правило, охоплює:

- 1) цілі, умови та основні напрями діяльності у визначеній сфері, кінцеві результати за функціональними стратегіями та вплив на них після втілення в життя ресурсних стратегій;
- 2) порядок і послідовність (у просторі й часі) вирішення кількісних та якісних завдань, стратегічних планів;
- 3) заходи, адекватні призначенню стратегії, яка забезпечує досягнення встановленої мети [8] (рис. 1).



Рис. 1. Взаємозв'язок функціональних та бізнес-стратегій у системі стратегічного управління підприємства

Як правило, господарська діяльність підприємства не обмежується випуском лише одного виду продукції. Тому, визначаючи ефективність ЗЕД, необхідно врахувати різноманітність асортименту та зрушення, що відбуваються в складі товарної структури [2]. Динаміка чистого доходу від експорту ТОВ «Енерго-Ефект» представлена в табл. 1.

**Таблиця 1.
Динаміка чистого доходу від експорту ТОВ «Енерго-Ефект», тис. грн.**

Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення
1. Стрічкові ПВХ завіси	2330,8	2885,4	554,6
1.1. Теплозберігаючі ПВХ завіси	878,7	1240,2	361,5
1.2. Холодозберігачі ПВХ завіси	1452,1	1645,2	193,1
2. Маятникові двері	3567,2	3631,1	63,9
2.1. Гнучкі маятникові двері	2332,7	2289,0	-43,7
2.2. Жорсткі маятникові двері	1234,5	1342,1	107,6
3. Комплектуючі для виготовлення ПВХ завіс	756,5	845,1	88,6
3.1. Плівка ПВХ	511,2	572,3	61,1
3.2. Карнизи та накладні планки	245,3	272,8	27,5
Всього	6654,5	7361,6	707,1

Загальна тенденція спостерігається до зростання об'ємів експорту ТОВ «Енерго-Ефект». Географічна структура експорту ТОВ «Енерго-Ефект» представлена на рис. 2.

Діагностика роботи підприємства на зовнішніх ринках передбачає розрахунок переліку показників.

У процесі аналізування виконання зобов'язань за торговими угодами з'ясовується: кількість і загальна сума укладених торгових угод; кількість і загальна сума виконаних торгових угод; кількість, види і сума прострочених контрактів; причини неповної реалізації угод і порушень термінів поставок товарів.

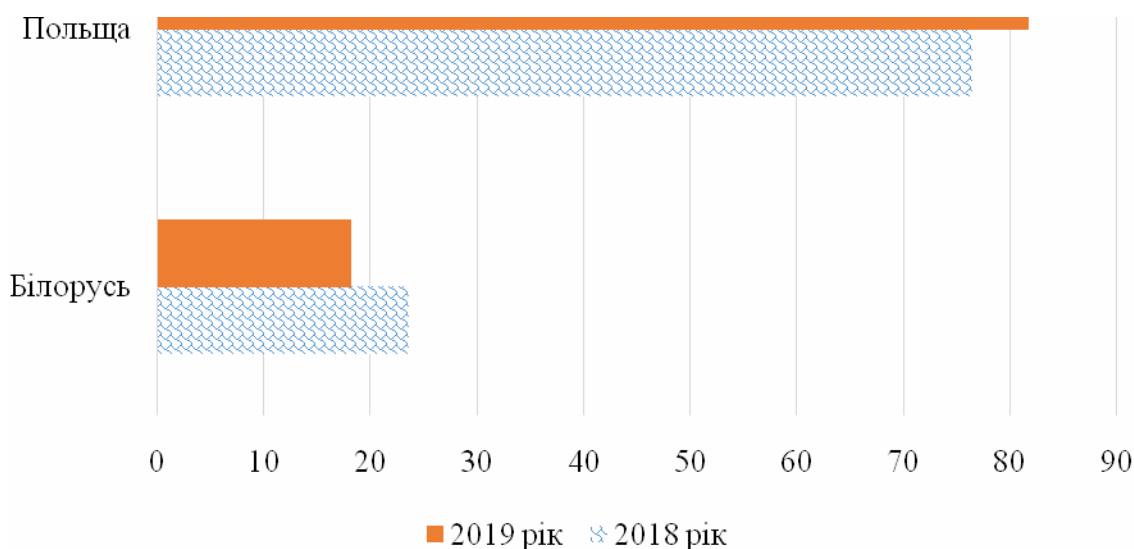


Рис. 2. Географічна структура експорту ТОВ «Енерго-Ефект», %

Для більш повної характеристики роботи фірми на зовнішньому ринку розраховується наступні: питома вага сум контрактів; коефіцієнти виконання зобов'язань за вартістю та фізичним обсягом. У ході аналізу виконання зобов'язань за торговими угодами з'ясовується: кількість і загальна сума укладених торгових угод; кількість і сума виконаних торгових угод; кількість, види і сума прострочених контрактів; причини неповної реалізації угод і порушень термінів поставок товарів.

У зовнішньоекономічних зв'язках значного розповсюдження отримала практика продажу товарів підприємствам і організаціям із відтермінуванням платежу, тобто на умовах комерційного кредиту, що є важливим моментом у здійсненні фінансового напрямку стратегії розвитку ЗЕД. Для аналізування у цьому випадку ЗЕД підприємству необхідно встановити і порівняти із минулим періодом обсяг комерційного кредиту та його питому вагу у загальному експорті або імпорті, а також визначити середні терміни кредиту та проаналізувати оборотність коштів, що дозволить визначити оптимальний обсяг продукції, відтермінування платежу за якими не призведе до вимивання обігових коштів (табл. 2).

Таблиця 2.

Аналітичні показники характеристики роботи підприємства на зовнішньому ринку

Показники	Формули для розрахунку
Питома вага сум контрактів	Відношення суми контрактів, протермінованих протягом року до суми контрактів, що підлягають виконанню у звітному періоді в процентному відношенні
Коефіцієнти виконання зобов'язань за вартістю	Відношення добутку фактичних цін і кількості товару до добутку планових цін та кількості товару
Коефіцієнт виконання зобов'язань з експорту товарів за фізичним обсягом	Відношення вартості експорту товару у звітному періоді перерахована за плановими цінами до планової вартості експорту товару

У спрощеному вигляді формування стратегії передбачає ухвалення рішень про те, чим підприємство повинно займатися, а реалізація – практичне виконання намічених дій. на етапі формування стратегії відбувається ідентифікація цілей і розробка стратегічних планів для їх досягнення. Тому, у процесі розробки стратегії управління ЗЕД підприємства менеджери приймають виважене рішення про те, на які ринки підприємству слід проникнути (або які ринки слід покинути), а також як забезпечити конкурентоспроможність продукції і підприємства на кожному з цих ринків.

Можливості та загрози зовнішнього середовища також необхідно оцінювати за окремими напрямками впливу середовища (наприклад: економіка, політика, законодавство, науково-технічний прогрес, соціальна сфера, природне середовище, тощо) в розрізі окремих факторів. При цьому необхідно відбирати лише ті

фактори, які мають безпосереднє відношення до підприємства та являються суттєвими. До відбору факторів слід відноситись досить уважно та враховувати специфіку діяльності підприємства, так як на цьому етапі можуть виникнути помилки у кваліфікації можливостей і загроз, так, для одних підприємств певні фактори можуть бути загрозою, а для інших, навпаки – можливістю (інфляція для підприємств товаровиробників – загроза, а для підприємств, що здійснюють діяльність у сфері фінансових послуг – можливість).

Для того щоб забезпечити репрезентативність оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, кожна з восьми груп показників має містити коефіцієнти вагомості, які визначають експертним шляхом за допомогою методу попарних порівнянь за критерієм характеристики рівня ефективності зовнішньоекономічної діяльності з використанням шкали трансформації якісних оцінок переваги одного параметра перед іншим у кількісні оцінки (табл. 3).

Таблиця 3.
Показники, які характеризують зовнішньоекономічну діяльність підприємства

№ гру-пи	Групи показників оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності	№ показ-ника	Показники
1	2	3	4
1	Показники ефективності виробництва	1	Витрати на одиницю продукції
		2	Рентабельність продукції
		3	Коефіцієнт спеціалізації підприємства
		4	Коефіцієнт тривалості виробничого циклу виробів
		5	Коефіцієнт стабільності номенклатури
		6	Коефіцієнт використання прогресивних методів контролю якості
		7	Коефіцієнт використання передових форм організації виробництва
		8	Коефіцієнт використання прогресивних методів організації праці
		9	Коефіцієнт якості управління*
2	Показники раціональності використання коштів у ЗЕД підприємства	1	Оцінка оборотності коштів у зовнішньоекономічних операціях
		2	Аналіз складу та структури накладних витрат
		3	Оцінка рівня ефективності зовнішньоекономічних операцій
3	Показники, що характеризують конкурентний потенціал підприємства	1	Фондовіддача.
		2	Продуктивність праці.
		3	Енергомісткість
		4	Ефективність технології виробництва
		5	Ефективність інформаційних ресурсів
		6	Ефективність заходів підвищення творчої активності персоналу
		7	Коефіцієнт гнучкості
4	Показники, що характеризують ефективність збуту та просування товару	1	Рентабельність продажу
		2	Коефіцієнт затовареності готовою продукцією
		3	Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей
		4	Коефіцієнт ефективності реклами і способів стимулювання збуту
		5	Економічна ефективність експорту
5	Показники, що характеризують соціальну ефективність	1	Професійно-кваліфікаційна структура кадрів
		2	Рух і стабільність кадрів
		3	Поліпшення умов праці та охорона здоров'я
6	Показники для аналізу економічної ефективності експорту	1	Оцінка економічної ефективності експорту за видами товарів
		2	Валютна експортна ефективність
		3	Аналіз ефективності експортної продукції на внутрішньому ринку
7	Показники для аналізу експорту та імпорту в умовах комерційного кредиту		Визначаються зростання чи зменшення розміру та питомої ваги комерційного кредиту у порівнянні з попередніми роками, відношення комерційного кредиту за експортом та імпортом
8	Імідж підприємства	1	Імідж керівника
		2	Імідж персоналу
		3	Якість обслуговування
		4	Досконалість офісу

**При розрахунку коефіцієнта якості управління оцінювалась оснащеність офісів ЕОМ, факсами, ксероксами, сучасними засобами зв'язку тощо, а також якість управлінських рішень (виходячи з динаміки показників ефективності роботи підприємства).*

Трансформації якісних оцінок переваги одного показника перед іншим у кількісні оцінки надано в табл. 4.

Таблиця 4.

Трансформації якісних оцінок переваги одного показника перед іншим у кількісні оцінки

Якісна оцінка	Кількісна оцінка, балів
Обидва порівнювані показники збігаються	1
Перший показник дещо перевищує другий	2
Перший показник перевищує другий	3
Перший показник набагато перевищує другий	4

За бальними оцінками визначають вагомість кожної групи показників, що характеризують ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

У табл. 5 показано розрахунок коефіцієнтів вагомості груп показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства за критерієм характеристики правильності обраної стратегії ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Показники порівнюються за 2018 та 2019 роки. Крім того, порівняння показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Енерго-Ефект» проведено з показниками підприємства-конкурента ТОВ «Керамейя» (табл. 5).

Таблиця 5.

Коефіцієнти вагомості груп показників, які характеризують ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Енерго-Ефект»

Групи показників	П ₁	П ₂	П ₃	П ₄	П ₅	П ₆	П ₇	П ₈
П ₁	1/1	2/1	2/1	2/1	2/1	4/1	4/1	2/1
П ₂	1/2	1/1	3/1	1/2	2/1	3/1	3/1	2/1
П ₃	1/2	1/3	1/2	1/3	1/2	3/1	3/1	1/2
П ₄	1/2	2/1	3/1	1/1	2/1	3/1	3/1	2/1
П ₅	1/2	1/2	2/1	1/2	1/3	3/1	3/1	2/1
П ₆	1/4	1/3	1/3	1/3	1/3	1/1	2/1	2/1
П ₇	1/4	1/3	1/3	1/3	1/3	1/2	1/3	1/2
П ₈	1/2	1/2	2/1	1/2	1/2	1/2	2/1	1/1

Розрахуємо суми рядків за табл. 5:

Σ 1 ряд = 19;

Σ 2 ряд = 15;

Σ 3 ряд = 9,17;

Σ 4 ряд = 16,5;

Σ 5 ряд = 12,5;

Σ 6 ряд = 6,58;

Σ 7 ряд = 3,58;

Σ 8 ряд = 7,5.

Загальна сума всіх рядків: Σ заг = 89,83

Коефіцієнти вагомості розраховуємо за формулою: $P_j = \Sigma j \text{ ряд} / \Sigma \text{ заг}$

де П₁, ..., П₈ – групи показників, для яких визначають коефіцієнти вагомості; Σ j ряд – сума в одному рядку, j = 1, ..., 8.

Отже, П₁ = 0,22; П₂ = 0,14; П₃ = 0,10; П₄ = 0,19; П₅ = 0,14; П₆ = 0,07; П₇ = 0,04; П₈ = 0,1.

Інтегральний показник ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства визначається за допомогою середньої геометричної. Використання її зумовлено тим, що в разі всебічного оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства використовують як статистичну інформацію, так і експертні оцінки. А коли оцінки явища залежать від суб'єктивних думок, для отримання справжнього значення доцільніше використовувати середню геометричну досліджуваних величин.

Середня геометрична величина також чутлива до змін показників. Згідно з критерієм характеристики зовнішньоекономічної стратегії коефіцієнт ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства:

$$K_n = \sqrt[8]{0,22P_1 \times 0,14P_2 \times 0,10P_3 \times 0,19P_4 \times 0,14P_5 \times 0,07P_6 \times 0,04P_7 \times 0,1P_8}$$

де П₁ – ефективність виробництва;

П₂ – раціональності використання коштів у ЗЕД підприємства;

П₃ – конкурентний потенціал підприємства;

- П₄ – ефективність збуту та просування товару;
- П₅ – соціальна ефективність;
- П₆ – економічна ефективність експорту;
- П₇ – експорту та імпорту в умовах комерційного кредиту;
- П₈ – імідж підприємства.

Отже, алгоритм розрахунку коефіцієнта ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає виконання трьох послідовних етапів.

1) Розрахунок одиничних показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства та переведення їх у відносні величини (бали).

Для переведення показників у бали їх порівнюють з базовими показниками. Як базові показники (бази для порівняння) використовують середньогалузеві показники, показники будь-якого конкуруючого підприємства, підприємства-лідера на ринку, підприємства-еталона, показники досліджуваного підприємства за минулі періоди. Показники перетворюють на бали за відповідною бальною шкалою (має значення від нуля до одиниці). Мінімум балів одержує показник, менший від базового; середня кількість відповідає базовому рівню; максимальна перевищує базовий.

2) Розрахунок групових показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

3) Розрахунок інтегрального показника ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

[3].

Розглянутий метод визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає оцінювання найважливіших аспектів його зовнішньоекономічної діяльності, дає змогу отримати об'єктивну картину становища підприємства на ринку, проаналізувати причини низької конкурентоспроможності, а також є основою для прийняття стратегічних рішень при проведенні зовнішньоекономічної діяльності.

Базові стратегії є варіантами загальної стратегії організації, заснованої на комплексі функціональних стратегій, проектів і програм (однією з таких функціональних стратегій і є стратегія поведінки підприємства на зовнішньому ринку), їхня розробка, об'єднання і узгодження є важливою умовою наповнення загальної стратегії конкретним змістом.

Типи базових стратегій [5]:

стратегії зростання;

стратегії стабілізації;

стратегії виживання;

стратегії побудовані на комбінаціях перерахованих стратегій.

Відповідність стратегічній альтернатив базовим стратегіям діяльності підприємства надано на рис. 3.

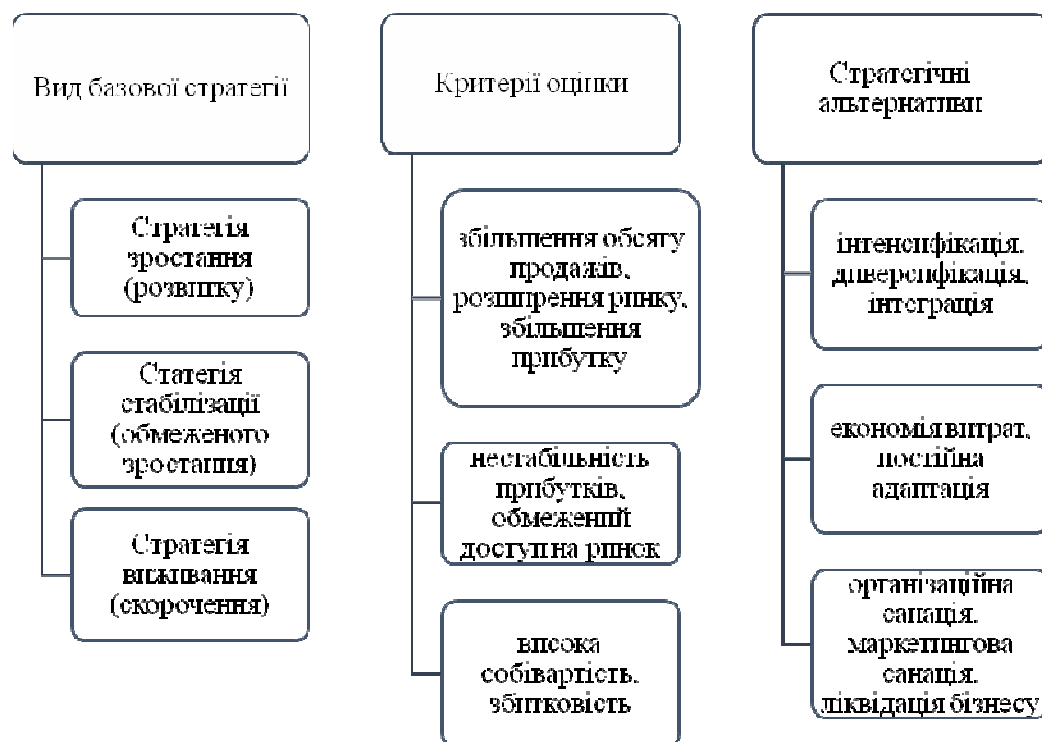


Рис. 3. Відповідність стратегічній альтернатив базовим стратегіям діяльності підприємства

В межах базової стратегії підприємство може вибрати один із кількох напрямів дій, що називаються стратегічними альтернативами, з яких і формується майбутня стратегія. Стратегічні альтернативи – це можливі варіанти розвитку підприємства чи стратегічних одиниць бізнесу в рамках кожної із трьох базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізації, скорочення.

Так, стратегія зростання включає в себе такі стратегічні альтернативи, як інтенсифікація, диверсифікація, інтеграція, техніко-технологічний розвиток. В свою чергу стратегічними альтернативами стратегії стабілізації є економія витрат, збирання „врожаю”, постійна адаптація до зовнішнього середовища, збереження науково-технічного і кадрового потенціалу. Стратегія виживання має такі альтернативи: організаційна санація, економічна і фінансова санація, маркетингова санація, соціальна санація, ліквідація бізнесу [8]. Вибір стратегічних альтернатив повинен відповідати обраній базовій стратегії підприємства.

Для стратегії виживання та стабілізації немає альтернативи жорсткій економії ресурсів і скороченню витрат, що погребує поліпшення структури продукту (послуг), підвищення ефективності маркетингової діяльності, збільшення обсягів реалізації та забезпечення відносної економії постійних витрат, а відтак і сукупних витрат підприємства [3]. Стратегія розвитку вимагає інтенсифікації діяльності і розширення ринків збуту, диверсифікації та стимулювання пріоритетних напрямів туристичної діяльності. Ця стратегія виступає як сукупність окремих груп, стадій і різновидів стратегій загального циклу росту [6].

В межах базової стратегії підприємство може вибрати один із кількох напрямів дій, що називаються стратегічними альтернативами, з яких і формується майбутня стратегія. Стратегічні альтернативи – це можливі варіанти розвитку підприємства чи стратегічних одиниць бізнесу в рамках кожної із трьох базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізації, скорочення.

Для стратегії виживання та стабілізації немає альтернативи жорсткій економії ресурсів і скороченню витрат, що погребує поліпшення структури продукту (послуг), підвищення ефективності маркетингової діяльності, збільшення обсягів реалізації та забезпечення відносної економії постійних витрат, а відтак і сукупних витрат підприємства. Стратегія розвитку вимагає інтенсифікації діяльності і розширення ринків збуту, диверсифікації та стимулювання пріоритетних напрямів туристичної діяльності. Ця стратегія виступає як сукупність окремих груп, стадій і різновидів стратегій загального циклу росту.

ТОВ «Енерго-Ефект» доцільно обрати стратегію виживання та стабілізації в умовах нових світових загроз, зокрема, зважаючи на пандемію коронавірусу та поступову рецесію вітчизняної та світової економіки.

Висновки. Обрано основні аналітичні показники характеристики роботи підприємства на зовнішньому ринку. Сформовано напрями аналізування зовнішньоекономічної діяльності в процесі формування стратегії розвитку ЗЕД. Сформовано систему показників, які характеризують зовнішньоекономічну діяльність підприємства.

Розглянутий метод визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає оцінювання найважливіших аспектів його зовнішньоекономічної діяльності, дає змогу отримати об'єктивну картину становища підприємства на ринку, проаналізувати причини низької конкурентоспроможності, а також є основою для прийняття стратегічних рішень при проведенні зовнішньоекономічної діяльності.

Результатом комплексного аналізування стану та ефективності ЗЕД є відповідність фактичних показників плановим, виявлення резервів зростання економічної ефективності ЗЕД, формування, нових напрямів її розвитку та формування стратегії.

Список використаних джерел.

1. Ансофф Г. И. Стратегическое управление [пер. с англ. Л. И. Евенко]. – М. : Экономика, 2015. – 563 с.
2. Біденко К. Р. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства як інструмент антикризового управління / К. Р. Біденко // Управління розвитком. – 2012. – №12. – С. 107 – 109.
3. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : [навч. посіб.] / М. І. Дідківський, – К. : Знання, 2006. – 462 с.
4. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. / А. А. Томпсон., А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2013. – 928 с.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 3-ге вид., перероб. і доп.К. : КНЕУ, 2012. – 699 с.
6. Шеховцева Л. С. Стратегический менеджмент: Уч. пос. – М., 2016. – 153 с.
7. Шестопап Ю. Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю. Т. Шестопап, В. Д. Дорофеев, В. А. Дресвянников. – М. : КноРус, 2013. – 320 с.
8. Шликов В. И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В. И. Шликов. – М. : Форум, 2013. – 304 с.

References.

1. Ansoff, G. I. (2015), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], [translation from English by L. I. Evenko], Jekonomika, Moscow, Russia, P.563.
2. Bidenko, K. R. (2012), “Strategic analysis of the external environment of the enterprise as an instrument of crisis management”, *Upravlinnia rozvytkom*, vol. 12, pp. 107 – 109.
3. Didkivskiy, M. I. (2006), *Zovnishnoekonomichna diialnist pidprijemstva* [Foreign economic activity of the enterprise], Znannia, Kyiv, Ukraine, P. 462.

4. Tompson, A. A. and Striklend, A. Dzh. (2013), *Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza* [Strategic Management: Concepts and Situations for Analysis], 12th ed., Vil'jame, Moscow, Russia, P.928.
5. Shershnova, Z. Ye. (2012), *Stratehichne upravlinnia: Pidruchnyk* [Strategic Management: A Textbook], 3rd ed., KNEU, Kyiv, Ukraine, P. 699.
6. Shehovceva, L. S. (2016), *Strategicheskij menedzhment: Uch. pos.* [Strategic management: A Study Guide], Moscow, Russia, P.153.
7. Shestopal, Ju. T. Dorofeev, V. D. and Dresvjannikov, V. A. (2013), *Strategicheskij menedzhment: Uchebnoe posobie* [Strategic Management: A Study Guide], KnoRus, Moscow, Russia, P.320.
8. Shlikov, V. I. (2013), *Strategicheskij menedzhment: Uchebnoe posobie* [Strategic Management: A Study Guide], Forum, Moscow, Russia, P.304.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2021 р.