

СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТА ЗЕД (НА МАТЕРІАЛАХ ТОВ «ШОСТКА – ТЕХНОКАТ»)

Луговий Б.О., Марченко В.М.
Національний авіаційний університет

Обґрунтовано сутність вибору інструментів стратегії розвитку підприємства. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу (для обґрунтування сутності інструментів стратегічного планування), метод порівняння (для визначення основних інструментів вибору стратегії). На підставі проведеного аналізу обґрунтовано теоретико-методологічні засади управління операційною системою підприємства, що дозволяє підвищити ефективність операційної діяльності. Отримані результати спрямовано на розробку ефективних стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок.

Ключові слова: підприємство, стратегія, зовнішньоекономічна діяльність, інструменти вибору, матриця.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток сучасного підприємства, виникнення нових технологій, глобалізація світової економіки, підвищення конкуренції на ринках готової продукції зумовили необхідність пристосування підприємства до змін оточуючого середовища. Сьогодні все більш актуальною є теорія та практика вибору, розробка та впровадження управлінської стратегії розвитку підприємства, в рамках якої фірма окреслює мету діяльності та шляхи її досягнення, маючи на увазі вплив внутрішніх та зовнішніх факторів середовища.

Головною ознакою функціонування сучасного господарства є стрімкий розвиток міжнародних економічних відносин, основною формою яких є зовнішньоекономічна діяльність підприємства (ЗЕД). Проведення ЗЕД підприємствами зумовлює розробку чіткої організації дій, одним з елементів якої є вибір та визначення стратегії діяльності, бо саме від правильності її вибору залежить ефективність функціонування підприємства на зовнішньому ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями визначення і вибору сучасного інструментарію розробки стратегії підприємства приділили увагу чимало науковців, зокрема Г. Мінцберг, М. Портер, К. Обман, К. Фрімен. Дослідженнями займалися також вітчизняні фахівці, такі як М.О. Карпенко, О.А. Кириченко, О.П. Кісь, О.Е. Ковтун, В.М. Соколовська, М.М. Стефаненко та ін. Вони зазначають, що в сучасних умовах глобалізації швидкого розвитку набула зовнішньоекономічна діяльність, поступово набуваючи нових рис, форм. Можна відмітити, що більшість

авторів не дійшло згоди у питанні визначення методу стратегії, що дає змогу дійти висновку про важливість виділення сучасних інструментів вибору напрямку діяльності підприємства.

Метою статті є виявлення сучасних інструментів вибору управлінської стратегії діяльності фірми, вибір найбільш ефективних інструментів розвитку підприємства. – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

Для досягнення мети сформульовано такі завдання:

- обґрунтувати сутність інструментів стратегічного планування;
- визначити основні інструменти вибору стратегії;
- проаналізувати переваги та недоліки використання інструментів розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. Успішна діяльність підприємства, що проводить зовнішньоекономічні операції неможлива без ефективної організації ЗЕД. Організація ЗЕД – складна робота. Вона потребує уважного дослідження таких питань як обрання стратегії розвитку, кон'юнктури ринку, проведення переговорів тощо. На сьогоднішній день стратегічне планування дозволяє виділити сучасний інструментарій вибору стратегії розвитку. Під ним мають на увазі перелік методів, способів, механізмів і моделей вибору стратегії за встановленими критеріями. На сьогоднішній день до інструментарію планування розвитку належать: формальні моделі та кількісні методи, найпоширеніші у зарубіжній практиці планування; самостійний творчий аналіз, який враховує специфіку підприємства і ґрунтується

Таблиця 1

Характеристика інструментів вибору стратегії підприємства за формою вираження результату

Група методів	Методи	Переваги	Недоліки
Графічні методи	Радіальна діаграма конкурентоспроможності	Легкість використання, наочність	Немає можливості визначити критерій конкурентоспроможності
	Багатокутник конкурентоспроможності		
Матричні методи	SWOT-аналіз Матриця БКГ, Shell-DPM Ансоффа	Проведення детальної оцінки варіантів стратегії розвитку	Враховуються не всі фактори конкурентоспроможності
Індексні методи	Аналіз порівняльних переваг підприємств-конкурентів	Урахування комплексного підходу при оцінці варіантів стратегії	Проведення аналізу займає чимало часу, відсутність уніфікованої методики оцінки конкурентоспроможності
	Теорія ефективної конкуренції		
	Інтегральний метод		
	Метод самооцінки		

на аналітичних та інтуїтивних здібностях спеціалістів з планування [2]. Важливо сказати, що під стратегічним плануванням розуміють діяльність, яка здійснюється з метою вибору конкретної стратегії з багатьох альтернатив і розробка на її основі всієї системи стратегій розвитку підприємства. Під час даного планування розглядається вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на критерії певних стратегій.

Одним із головних етапів розробки стратегії є безпосередній вибір з-поміж наявних стратегічних альтернатив. На сьогоднішній день для вирішення даного завдання існує достатньо широка інструментарія. Аналіз сучасних методів оцінки та вибору стратегії підприємства, переваги та недоліки використання наведено в таблиці 1.

Згідно даним у таблиці 1 можна зробити висновок, що групою найбільш ефективних інструментів вибору стратегії є матричні методи, що дозволяють проводити аналіз варіантів розвитку підприємства майже без витрат, беручи до уваги різноманітні фактори впливу. В свою чергу графічні методи здатні порівнювати альтернативні варіанти розвитку, будучи при цьому простими у використанні.

Основним прийомом графічних інструментів оцінювання ефективності стратегії є побудова Багатокутника конкурентоспроможності, сутністю якого є зіставлення певної кількості обраних критеріїв так, щоб значення критеріїв знаходилися всередині кола.

На рисунку 1 показано багатокутник конкурентоспроможності двох підприємств («Шостка – Технокат», «Катунь») за сімома критеріями. Важливо: показник є більш ефективним, якщо значення критерію збільшується в міру віддаленості від центра кола.

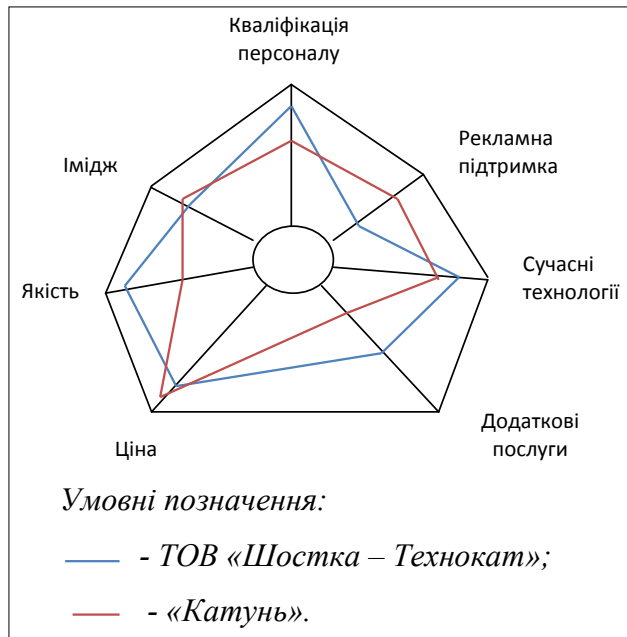


Рис. 1. Багатокутник конкурентоспроможності підприємств

На основі рисунку 1 видно за якими критеріями відрізняються підприємства між собою. ТОВ «Шостка – Технокат» позиціонує себе як підприємство, що надає значну увагу показникові

«ціна – якість», тобто намагається робити товар доступним для всіх верст населення. В свою чергу, фірма «Катунь» робить ставку на маркетингові заходи (рекламу) для збільшення кількості прибутку.

Інтегральний метод як інструмент вибору стратегії розвитку підприємства відіграє дуже важливу роль, адже він дозволяє оцінити конкурентоспроможність товару, з яким будемо виходити на ринок, в порівнянні з іншими аналогічними товарами, які вже є на ринку. Для розрахунку конкурентоспроможності товару використаємо інтегральний показник, дані для розрахунку якого наведено в таблицях 2, 3.

Таблиця 2

Параметри якості стільців ТОВ «Шостка – Технокат»

Параметр	Марка фірми виробника			Коефіцієнт вагомості
	«Шостка – Технокат»	«АРС»	«Піренес»	
Ціна	7	8	6	0,25
Якість	8	7	4	0,25
Зручність	8	8	7	0,20
Вага	6	5	7	0,15
Жорсткість	7	6	5	0,15

Таблиця 3

Вартісні характеристики

Параметр	«Шостка – Технокат»	«АРС»	«Піренес»
Ціна	300 грн	280 грн	320 грн
Витрати на споживання	100 грн	110 грн	125 грн

На основі проведених розрахунків (Додаток 1) можна зробити висновок, що продукція ТОВ «Шостка – Технокат» є конкурентоспроможною, оскільки інтегральний показник в обох випадках більше 1, а отже товар є таким, що витримує конкуренцію ($K_{int1} = 1.02$; $K_{int2} = 1.64$).

На сьогоднішній день матричний підхід є достатньо популярним серед європейських та американських фахівців менеджменту, які вважають його найефективнішим методом оцінки якості діяльності підприємства. [6] Матриця – ефективний інструмент вибору стратегії, що може бути розроблено на основі будь-яких показників. Найбільш розповсюдженими є двовимірні матриці, в яких можливе порівняння двох підприємств за різними критеріями, наприклад, конкурентоспроможності, частки ринку, привабливості тощо.

На сьогоднішній день найбільш ефективними інструментами вибору стратегії розвитку підприємства є:

SWOT-аналіз, в процесі якого вивчаються сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища; можливості та загрози зовнішнього середовища підприємства. З огляду на свою простоту SWOT-аналіз почав досить легко застосовуватися менеджерами, але дуже часто не правильно. Майже кожен працівник, який знайомий з діяльністю підприємства і має розуміння основ функціонування ринку може скласти SWOT-аналіз, в якому буде розглянуто можливі поєднання

можливостей і загроз, сильних і слабких сторін компанії. SWOT-аналіз ТОВ «Шостка – Технокат» представлено у таблиці 4.

Перевагами використання даної стратегії є:

- узагальнення знань про зовнішні та внутрішні фактори впливу на стратегію розвитку;
- виявлення очевидних переваг підприємства та формування на їх основі пріоритетів розвитку;
- діагностика позицій підприємства на ринку та його ресурсів.

Недоліками використання стратегії є:

- можливі значні похибки у зв'язку з використанням інформації, що досліджувалася методом експертної оцінки;
- практично не використовуються математичні та економічні методи;
- суб'єктивність при виборі важливості факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- відсутність гнучкості (проявляється у слабкій адаптації аналізу до середовища, що час від часу змінюється).

Наступним інструментом, що достатньо широко використовується при виборі стратегії підприємства є так звана матриця БКГ (Бостонської консультативної групи). З її допомогою визначаються взаємний зв'язок зростаючого попиту і стратегічних зон розвитку підприємства. Матриця дає можливість виявити стратегічний напрям за кожним елементом компанії. Мається на увазі аналіз діяльності окремих частин бізнесу і визначення для кожної ефективної стратегії дій. Відповідно до принципів матриці існує чотири провідні зони господарської діяльності підприємства: «дійні корови», «собаки», «знаки

питання», «зірки». Сутність стратегії проілюстровано на рисунку 2.

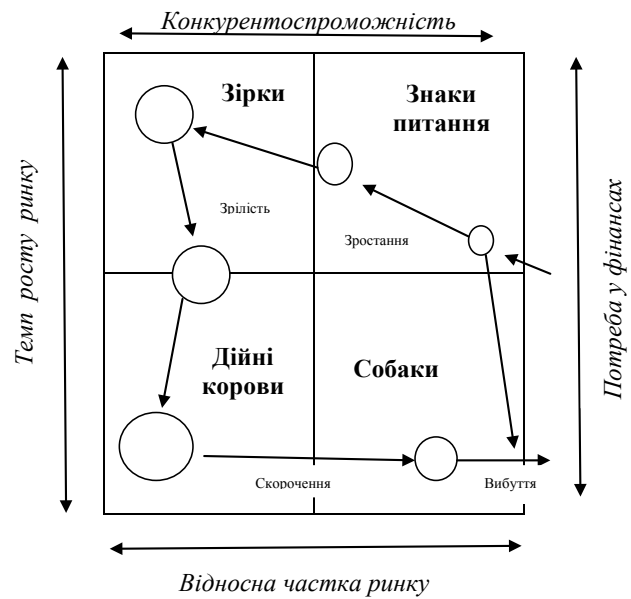


Рис. 2. Основні категорії матриці БКГ

Перевагами даної стратегії є:

- висока гнучкість при розробці стратегії;
- деталізація основних проблем компанії;
- легкість у визначенні долі ринку і темпу його зростання;
- застосування об'єктивних критеріїв при оцінці конкурентоспроможності підприємства; об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності;

Таблиця 4

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Шостка – Технокат»

Можливості:	Загрози:	
Вдосконалення реклами Вихід на ринок нових поставальників Зниження цін на сировину Зниження цін на готову продукцію Вдосконалення системи менеджменту Модернізація обладнання та технологій виробництва	Збої в постачанні сировини Поява нових видів товару у конкурентів Зниження рівня життя населення Зростання темпу інфляції Підвищення рівня цін Постійна зміна курсу валют Підвищення податків та мит Зростання безробіття Поява на ринку нових фірм – конкурентів	
Сильні сторони:	«SO»	«ST»
Можливість постійного моніторингу ринку Налагодження збутова мережа Широкий асортимент товарів Висока якість продукції Наявність кваліфікованого персоналу Популярність серед споживачів	- вихід на нові ринки збуту, збільшення асортименту; - достатня популярність сприятиме переходу на нові ринки; - кваліфікованість персоналу, контроль якості, невдалий поведінка від конкурентів і розвиток рекламних технологій дадуть змогу встигнути ріст ринку; - чітку стратегію дозволить використати всі можливості.	- посилення конкуренції, політику держави, інфляція, і зростання податків, зміна смаків споживачів вплинуть для проведення стратегії; - поява конкурентів викликає додаткові видатки фінансових ресурсів; - популярність захистить відтоваров-субститутів і додасть переваг у конкуренції; - достовірний моніторинг вловить зміни смаків споживачів.
Слабкі сторони:	«WO»	«WT»
Збої у постачанні Застаріле обладнання Низькі витрати на рекламу Недостатній контроль виробництва	- неефективна рекламна політика - персонал майже не приймає участі у прийнятті рішення.	- поява нових конкурентів і підвищення рівня цін; - зниження рівня сервісу; - неефективна рекламна політика може відштовхнути покупців; - зниження завантаженості виробничих потужностей через збільшення темпів інфляції (навіть до банкрутства).

– майже відсутній суб'єктивізм при аналізі.
Щодо недоліків методу, основними з них є:
– основні позиції бізнесу аналізуються тільки за чотирма ознаками;
– частка ринку, яку займає підприємство, рідко коли точно характеризує конкурентний статус компанії;
– складність при оцінці позиції компанії, що знаходяться всередині матриці БКГ.

ТОВ «Шостка – Технокат» функціонує на ринку деревообробки з 2004 року. Основною місією підприємства є виготовлення якісних й недорогих меблів для населення із середнім статком. Глобальна мета організації полягає в отриманні прибутку і задоволенні споживачів наданими послугами. Проектом розвитку ТОВ «Шостка – Технокат» передбачено виготовлення широкого асортименту різних предметів меблів. У таблиці 5 наведено асортиментні групи товару підприємства.

Таблиця 5

Асортиментні групи товарів ТОВ «Шостка – Технокат»

№ п/п	Назва асортиментних груп	Приблизна кількість позицій	Групи, що вносять найбільший внесок у прибуток
Меблі для дому			
1	Кухонна гарнітура	8–10	+
2	Спальна гарнітура	7–12	
3	Шафи вбудовані	5–7	+
4	Шафи корпусні	6–9	
5	Дитячі гарнітури (корпусні)	4–5	
6	Столи, тумби, табурети	10–12	+
7	Стелажи вбудовані	6–8	
8	Стелажи корпусні	6–8	
Меблі для шкіл, кафе, офісу			
1	Столи учнівські	4–6	
2	Столи комп'ютерні	6–8	+
3	Стелажи	6–8	
4	Шафи вбудовані	6–8	+
5	Меблі для кафе (столи, стільці)	4–6	

У кожній асортиментній групі визначено приблизну кількість позицій. Згідно таблиці, найбільший прибуток приносять вбудовані меблі. За таких даних, можна побудувати матрицю Бостонської консультаційної групи (далі БКГ) ТОВ «Шостка – Технокат» (таблиця 6).

Таблиця 6

Матриця БКГ ТОВ «Шостка – Технокат»

«Зірки» Кухонні гарнітури, столи комп'ютерні, вбудовані шафи	«Знаки питання» Стелажи, спальні гарнітури, стелажи корпусні
«Дійні корови» Шафи корпусні, Столи, тумби, табурети, Стелажи вбудовані	«Собаки» Меблі для кафе (столи, стільці, стелажи), столи учнівські, дитячі гарнітури (корпусні)

Використовуючи БКГ, розрахуємо відносну долю ринку ТОВ «Шостка – Технокат» (табл. 7).

Таблиця 7

Показники діяльності підприємства

Вид продукції	Обсяг реалізації тис. грн.		Частка ринку		Фірма А
	2015	2016	2015	2016	
1	256,8	564,96	8	32	0,50
2	124,41	124,4	50	50	0,42
3	133,96	132,95	62	31	0,8
4	116,44	115	57	43	0,33
5	258,8	1001,52	2	14	0,7
6	176,45	76,18	7	6	0,32
7	87,48	122,99	12	38	0,6
8	87,43	350,92	5	7	0,75
9	73,37	47,60	16	32	0,54

1. Розраховуємо відносну долю ринку
 $X_1 = (564,96 - 256,8) / 256,8 = 1,2$

$$X_2 = 0,999$$

$$X_3 = 0,992$$

$$X_4 = 0,98$$

$$X_5 = 3,9$$

$$X_6 = 0,428$$

$$X_7 = 1,82$$

$$X_8 = 4$$

$$X_9 = 0,649$$

2. Розраховуємо ОДР:

$$C_1 = 8/32 = 0,25$$

$$C_2 = 1$$

$$C_3 = 2$$

$$C_4 = 1,32$$

$$C_5 = 0,142$$

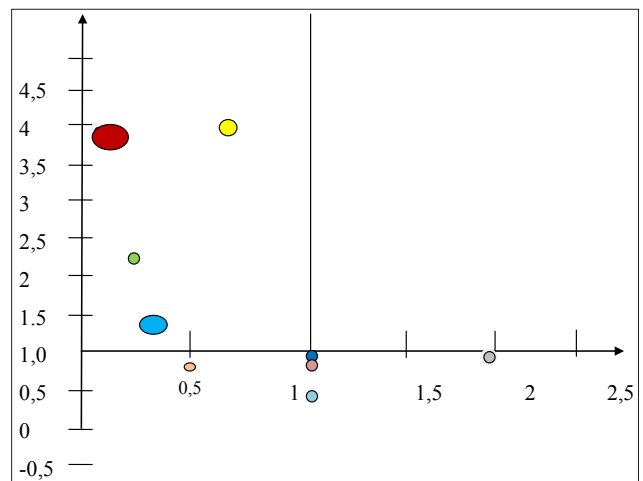
$$C_6 = 1,166$$

$$C_7 = 0,315$$

$$C_8 = 0,714$$

$$C_9 = 0,$$

3. На основі даних будуємо графік БКГ



4. Визначаємо долю кожного товару серед загального виторгу

$$P_1 = 564,96 / 2536,49 = 0,22$$

$$P_2 = 0,04$$

$$P_3 = 0,05$$

$$P_4 = 0,04$$

$$P_5 = 0,39$$

$$P_6 = 0,03$$

$$P_7 = 0,04$$

$$P_8 = 0,13$$

$$P_9 = 0,01$$

5. Визначаємо до якої категорії БКГ належать наші категорії

Знаки питання – 1, 5, 7, 8
Собаки – 9
Дійні корови – 6, 4, 3, 2
Зірки – немає

Приєднаність ринку

Переможець 1	Переможець 2	Сумнівний бізнес
Переможець 3	Середній бізнес	Переможений 1
Генератор прибутку	Переможений 2	Переможений 3

x 100 Відносна перевага на ринку

Рис. 3. Наочний вигляд матриці «GE/McKinsey»

Наступним інструментом, що використовується при розробці стратегії підприємства є «Матриця GE/McKinsey» – більш розвинута і узагальнена матриця БКГ. Сутність полягає у використанні комплексних показників привабливості ринку та конкурентоспроможності. Матриця має на меті вибір стратегічних напрямків розвитку бізнесу та визначення стратегії інвестицій. При цьому виокремлюються три основні позиції: «зона переможців», Виділяються 3 зони стратегічних позицій: «зона переможців», «середня зона», «зона переможених». Наочний вигляд стратегії показано на рисунку 3.

Наступним інструментом, який використовують для вибору стратегії розвитку є матриця «Shell-DPM», що ґрунтується на використанні моделі «матриці направленої політики». Продовжиться аналіз грошового потоку і оцінка віддачі інвестицій – показника перспективи. Матриця Shell дозволяє вибрати стратегію відповідно до обраних пріоритетів: будь то прискорення грошового потоку чи орієнтація на життєвий цикл продукції в залежності від її виду (рисунк 4).

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що застосування інструментів вибору стратегії підприємств можливе за умов їх адаптації до реалій вітчизняного ведення бізнесу. Не менш важливим є напружена і творча робота висококваліфікованих спеціалістів із стратегічного планування, маркетингу, фінансистів, збутовиків тощо. Ефективне практичне застосування будь-якого інструменту вибору стратегії – це не тільки дуже складна справа, але майже завжди значні фінансові витрати.

Висновки. Отже, в статті обґрунтовано сутність інструментів стратегічного планування, розглянуто та проаналізовано інструменти: SWOT-аналіз; матрицю БКГ; матрицю «McKinsey», метод «Shell» –

DPM; матрицю Arthur D. Little; комплексний аналіз (PIMS); матрицю Ансоффа., вказано їх переваги та недоліки. Визначено, що застосування матричних методів є пріоритетним інструментом в процесі прийняття рішення і вибору стратегії підприємства, спрямованої за постійний розвиток і покращення конкурентних позицій на ринку. Стає зрозумілим, що для виходу на світовий ринок підприємства потрібно мати ефективну стратегію ведення ЗЕД. І саме розробка конкретного плану дій дозволить українським фірмам визначити вид діяльності на зовнішньому ринку та закріпитися на ньому як конкурентоспроможний суб'єкт.

Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з розробкою універсального інструменту вибору стратегії, що буде ефективним для різних типів підприємств, які виходять на зовнішній ринок.

ДОДАТОК 1

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару

1. «Шостка – Технокат» – «АРС»

$$C_1 = (300+100) / (280+110) = 1.025$$

$$Q_1 = 7/8 = 0.825$$

$$Q_2 = 8/7 = 1.14$$

$$Q_3 = 8/8 = 1$$

$$Q_4 = 6/5 = 1.2$$

$$Q_5 = 7/6 = 1.16$$

$$C_2 = 0.825*0.25+1.14*0.25+1*0.20+1.2*0.15+1.16*0.15 = 1.051$$

$K_{\text{інт}} = 1.051/1.025 = 1.02 > 1$, отже товар конкурентоспроможний

2. «Шостка – Технокат» – «Піренес»

$$C_1 = (300+100) / (320+125) = 0.89$$

$$Q_1 = 7/ = 1.6$$

$$Q_2 = 8/4 = 2$$

$$Q_3 = 8/7 = 1.14$$

$$Q_4 = 6/7 = 0.857$$

$$Q_5 = 7/5 = 1.4$$

$$C_2 = 1.6*0.25+2*0.25+1.14*0.20+0.857*0.15+1.4*0.15 = 1.46$$

$K_{\text{інт}} = 1.46/0.89 = 1.64 > 1$, отже товар конкурентоспроможний.

Перспективи залузі бізнесу

Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бузнес	Стратегія посилення конкурентних переваг	Лідер у бізнесі
Обережно продовжувати бізнес або частково згорнути виробництво	Обережно продовжувати бізнес	Стратегія зростання
Стратегія згортання бізнесу	Стратегія часткового згортання бізнесу	Стратегія генератора грошових коштів

Конкурентоспроможність бізнесу 100 X

Рис. 4. Можливість вибору стратегії «Shell-DPM»

Список літератури:

1. Антонюк К.І. Особливості конкуренції на ринку України / К.І. Антонюк, Д.А. Антонюк // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – 2011. – Вип. 46. – С. 473.
2. Дикань В.Л. Стратегічне управління. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.
3. Красовська О.Ю. Сучасні моделі реалізації бізнес-освіти в умовах глобалізації світового освітнього простору / О.Ю. Красовська // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – № 1(5). – Т. 2. – С. 167.
4. Пірс Д. Стратегічний менеджмент / Д. Пірс, Р. Робінсон; пер. с англ. Е. Мілютін. – Київ: Київ, 2013. – 560 с.
5. Семенов А.Г. Стратегічні методи підвищення ефективності виробництва на підприємствах: / А.Г. Семенов. – Запоріжжя: Гуманітарний університет «ЗІДМУ», 2014. – 376 с.
6. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / За заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М.Тищенко. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. – 384 с.

Луговой Б.О., Марченко В.М.

Национальный авиационный университет

**СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ВЫБОРА
СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ – СУБЪЕКТА ВЭД
(НА МАТЕРИАЛАХ ООО «ШОСТКА – ТЕХНОКАТ»)**

Аннотация

Обосновано сущность выбора инструментов стратегии развития предприятия. В процессе исследования были использованы методы теоретического обобщения, анализа и синтеза (для обоснования сущности инструментов стратегического планирования), метод сравнения (для определения основных инструментов выбора стратегии). На основании проведенного анализа обоснованы теоретико-методологические основы управления операционной системой предприятия, позволяет повысить эффективность операционной деятельности. Полученные результаты направлены на разработку эффективных стратегий выхода предприятия на внешний рынок.

Ключевые слова: предприятие, стратегия, внешнеэкономическая деятельность, инструменты выбора, матрица.

Luhovyi B.O., Marchenko V.M.

National Aviation University

**MODERN TOOL OF CHOICE ENTERPRISE'S STRATEGY – SUBJECT
OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY
(ON THE MATERIALS OF LLC «SHOSTKA – TEKHNOKAT»)**

Summary

The essence of the choice of tools of enterprise development strategy is substantiated. In the course of the research, the methods of theoretical synthesis, analysis and synthesis (to substantiate the essence of strategic planning tools), the method of comparison (to determine the main tools for choosing a strategy) are used. Based on the analysis, the theoretical and methodological principles of management of the operating system of the enterprise are substantiated, which allows to increase the efficiency of operational activity. The obtained results are aimed at developing effective strategies for the company's exit into the foreign market.

Keywords: enterprise, strategy, foreign economic activity, selection tools, matrix.