

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

КРАВЧУК ВОЛОЛОДИМИР ВАДИМОВИЧ

УДК 334.716:004.14:738

**«УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА (НА
ПРИКЛАДІ ДАХК «АРТЕМ»))»**

8.03060104

«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

АВТОРЕФЕРАТ
дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня
"МАГІСТР"

Київ – 2016

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Підприємство функціонує в постійно змінюваному середовищі, яке впливає на всі види підприємницької діяльності. Нестабільне середовище несе в собі загрози стабільному розвитку підприємства, його зовнішньоекономічній діяльності та можливості функціонування взагалі. Таким чином потребують аналізу загрози, що несе нестабільність середовища вітчизняним підприємствам з метою їхньої мінімізації. Інтерес представляє сучасне вітчизняне середовище, яке перебуває в найбільш кризовому стані.

Світові тенденції вирішення поставлених завдань. Проблема впливу нестабільного середовища на підприємства та аналізу стану й динаміки чинників оточення організації ґрунтовно досліджується провідними зарубіжними та вітчизняними вченими: І.Ансофф розробив модель оцінки нестабільності; Р.Дункан, досліджував перцептивний вимірник нестабільності зовнішнього середовища; Колосов А. розкрив можливості адаптивної організації як інструменту управління підприємствами в мінливому середовищі; Андрушків Б., Богдан, Федішин Б., Погайдак О., Федішина І. вивчали інноваційні аспекти стратегічного управління в умовах нестабільної економіки; Великосельский А. та Шивирялкина О. досліджували особливості управління виробничим підприємством в нестабільних умовах; Орлова К. запропонувала метод оцінки нестабільного середовища виробничого підприємства.

Ефективний розвиток зовнішньоекономічної діяльності повинен ґрунтуватися, перш за все, на адаптації стратегії підприємств до вимог нестабільного середовища.

Особлива роль при вирішенні цих проблем належить зовнішньоекономічній діяльності та вдосконаленню механізмів їх функціонування.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська робота є фрагментом ініціативної науково-дослідної роботи кафедри менеджменту: «Інноваційні засади розвитку промислових підприємств в рамках інтеграції в світовий економічний простір» (номер державної реєстрації

№0114U001132»).

Метою роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах нестабільного середовища.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких **завдань**:

- дослідити вплив нестабільного середовища на підприємство;
- окреслити етапи процесу зменшення впливу нестабільного середовища на підприємство;
- розглянути загальну характеристику діяльності ДАХК «Артем»;
- проаналізувати фінансову діяльність підприємства;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах нестабільного середовища.

Об'єктом дослідження є система зовнішньоекономічної діяльності підприємства у контексті впливу на неї нестабільного середовища.

Предметом дослідження є практичне обґрунтування рекомендацій щодо виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах нестабільного середовища.

Методи дослідження. В процесі дослідження було застосовано такі методи: системний підхід (для дослідження проблем підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства); фінансово-економічний аналіз (для дослідження стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства); графічний (для наочного представлення результатів дослідження); SWOT, PEST та SPACE аналізи.

Інформаційну базу дослідження склали навчально-методична та наукова література, статут підприємства, фінансова звітність (форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати»), організаційна структура підприємства, офіційний сайт підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вдосконаленні зовнішньоекономічної діяльності підприємства при врахуванні впливу нестабільного середовища на нього.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності ДАХК «Артем» в частині пропозицій щодо реалізації стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства у контексті впливу нестабільного середовища.

Апробація результатів дослідження. За темою роботи була опублікована наукова праця в електронному науковому фаховому виданні «Глобальні та національні проблеми економіки».

Публікації. За результатами дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» опублікована стаття за темою «Особливості функціонування підприємства в умовах нестабільного середовища».

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми роботи, сформульовано мету, завдання, предмет і об'єкт дослідження, визначено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів і запропонованих рекомендацій.

У **першому розділі** – «Теоретико-методологічні засади управління підприємством в умовах нестабільного середовища» – проаналізовано поняття і значення нестабільного середовища та його вплив на підприємство.

Підприємство функціонує в постійно змінюваному середовищі, яке впливає на всі види підприємницької діяльності. Нестабільне середовище несе в собі загрози стабільному розвитку підприємства, його зовнішньоекономічній діяльності та можливості функціонування взагалі. Таким чином потребують аналізу загрози, що несе нестабільність середовища вітчизняним підприємствам з метою їхньої мінімізації. Інтерес представляє сучасне вітчизняне середовище, яке перебуває в найбільш кризовому стані.

Діяльність підприємств в нестабільних умовах має певні особливості. Нестабільне зовнішнє середовище можна представити як сукупність трьох рівнів його якісного опису, характеристиками яких є:

- динаміка, яка визначається шляхом порівняння темпів і частоти змін у зовнішньому середовищі з реакцією підприємства на ці зміни;
- складність, що характеризується кількістю сучасних подій, які впливають на підприємства, порівняно з минулими подіями;
- невизначеність, яка характеризується звичністю подій порівняно з подіями, які відбулися в минулому, та передбачуваністю майбутнього на підставі минулого досвіду і навичок.

Середовище ніколи не буває стабільним. І звичайно, кожне підприємство повинно не тільки знати своє середовище і його природу змін, але і вміти реагувати на ці зміни.

Вплив нестабільного середовища на діяльність вітчизняних підприємств характеризується підвищенням складності, рухливості й невизначеності, що зумовило необхідність визначення його місця й ролі у стратегічному управлінні підприємством.

Динамічність зовнішнього середовища, його змінюваність, відсутність необхідного обсягу достовірної інформації перешкоджають урахуванню всіх можливих наслідків впливу на діяльність підприємства. Зважаючи на це, керівники підприємств мають обмежувати спектр зовнішніх чинників, віддавати перевагу тим, які найістотніше впливають на результати діяльності.

Вплив на систему потрібно розглядається і досліджується з двох точок зору:

- зовнішнього середовища, тобто з боку макро- і мікрооточення, у якому діє підприємство;
- внутрішнього середовища самого підприємства, що складається з ряду ланок і сфер діяльності (ресурсів).

Сукупність цих факторів можна проілюструвати у вигляді схеми, яка складається з трьох рівнів (табл. 1.), що дає уяву про складові внутрішнього середовища підприємства, про компоненти зовнішнього мікросередовища і фактори зовнішнього макросередовища.

Таблиця 1. Фактори, що впливають на середовище підприємства

Фактори що впливають на середовище підприємства		
Зовнішні		Внутрішні
макросередовище	мікросередовище	
<ul style="list-style-type: none"> • політичні; • економічні; • правові; • екологічні; • науково-технічні; • демографічні; • соціально-культурні. 	<ul style="list-style-type: none"> • попит; • постачальники; • конкуренти; • фактори галузі. 	<ul style="list-style-type: none"> • ступінь морального і фізичного зносу об'єктів нерухомості підприємства; • стан матеріально-технічної бази і ступінь морального і фізичного зносу верстатного парку; • стратегія підприємства; • рівень фінансового потенціалу; • рівень іміджу підприємства й інтелектуальний потенціал; • рівень кваліфікації персоналу; • рівень компетентності фахівців і керівників; • раціональність режиму роботи і відпочинку; • узгодженість пропускнуої спроможності цехів і дільниць; • забезпеченість робочих місць матеріалами; • інші.

Робота в зонах військових і політично нестабільних ринках вимагає гнучкості, знання місцевих законів, великого терпіння та поінформованості, що дасть змогу уникнути ризикових дій та зберегти свою присутність на таких ринках.

Підприємства можуть знизити ризики і захистити себе від переважної більшості загроз за допомогою антикризового управління. Воно повинне забезпечувати стійке економічне зростання і розвиток підприємства, підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції і наданих ним послуг.

Антикризове управління передбачає:

- аналіз ризиків і загроз та підготовка до них;
- перешкоджання небезпечним факторам кризи;
- управління динамікою розвитку кризи;
- забезпечення життєдіяльності організації в кризовому стані;

- послаблення негативних наслідків кризи;
- використання факторів і наслідків кризи для розвитку підприємства.

В нестабільному середовищі для реалізації своїх цілей підприємству необхідно управляти процесом взаємодії із зовнішнім середовищем шляхом побудови ефективної системи стратегічного управління.

Розглядаючи події в Україні, необхідно сьогоднішню кризову ситуацію в економіці аналізувати через призму нестабільного середовища, на яке впливає три основні фактори:

- анексія Криму та антитерористична операція в Луганській і Донецькій областях;
- політична нестабільність;
- корупція.

Нестабільне середовище, яке виникло наслідок впливу зазначеного комплексу факторів і вплинуло на більшість секторів української економіки, стало підґрунтям для появи нових серйозних негативних чинників, а саме:

- обмеженість сировинного забезпечення вітчизняного виробництва;
- зростання вартості ресурсів, зокрема енергетичних, внаслідок збільшення боргового навантаження на бюджет через необхідність фінансування дефіциту та заборгованості НАК «Нафтогаз», сформованої у минулі роки;
- зростання витрат підприємств внаслідок зростання вартості енергоресурсів;
- збільшення транспортних витрат внаслідок підвищення тарифів на транспортні перевезення;
- виснаженням міжнародних резервів, що ускладнює використання Національним банком інтервенцій в якості інструментів стримування зростання попиту на іноземну валюту, який виникає внаслідок панічних настроїв і спекулятивних атак, і як наслідок, нестабільний курс іноземних валют та високі темпи зростання оптових цін;
- короткострокові кон'юнктурні чинники;
- збільшення потреби у виробництві електроенергії, газу і води;

- виникнення дефіциту кваліфікованих робітників;
- додаткове оподаткування, яке виникає завдяки військовим діям на Донбасі, що призводить до скорочення виробництва у цьому регіоні, погіршення умов залучення зовнішнього фінансування та зростання видатків бюджету на фінансування силових відомств і відновлення зруйнованої інфраструктури;
- об'ява часткової мобілізації, яка відволікає людські ресурси від виробництва.

Підприємства для виживання в таких умовах можуть залучити іноземні інвестиції, модернізувати технологічні потужності, скористатися кредитною підтримкою іноземних банків чи організацій та активізувати інноваційне виробництво.

У другому розділі – «Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ДАХК «Артем» – розглянута організаційно-економічна характеристика та зовнішньоекономічна діяльність ДАХК «Артем».

Однією з найбільш відомих холдингових компаній України є гігант промисловості Державна акціонерна холдингова компанія «Артем». ДАХК «Артем», до складу якої входить 16 приватних акціонерних товариств - провідне підприємство авіаційної промисловості України (Рис. 1).

Державна акціонерна холдингова компанія «Артем» є акціонерним товариством відкритого типу і юридичною особою від дня її державної реєстрації. Засновником та акціонером компанії «Артем» є держава в особі Міністерства машинобудування, військово-промислового комплексу і конверсії України, на даний момент Міністерство промислової політики України володіє 100 відсотками акцій ДАХК «Артем». Прибуток компанії формується за рахунок надходжень від здійснення господарської діяльності після покриття матеріальних і прирівняних до них витрат, витрат на оплату праці, виплати відсотків за кредитами банків та за облігаціями, а також податків, зборів і інших обов'язкових платежів до бюджетів. Чистий прибуток, одержаний після розрахунків, залишається в повному розпорядженні компанії і використовується відповідно до рішення вищого органу компанії.

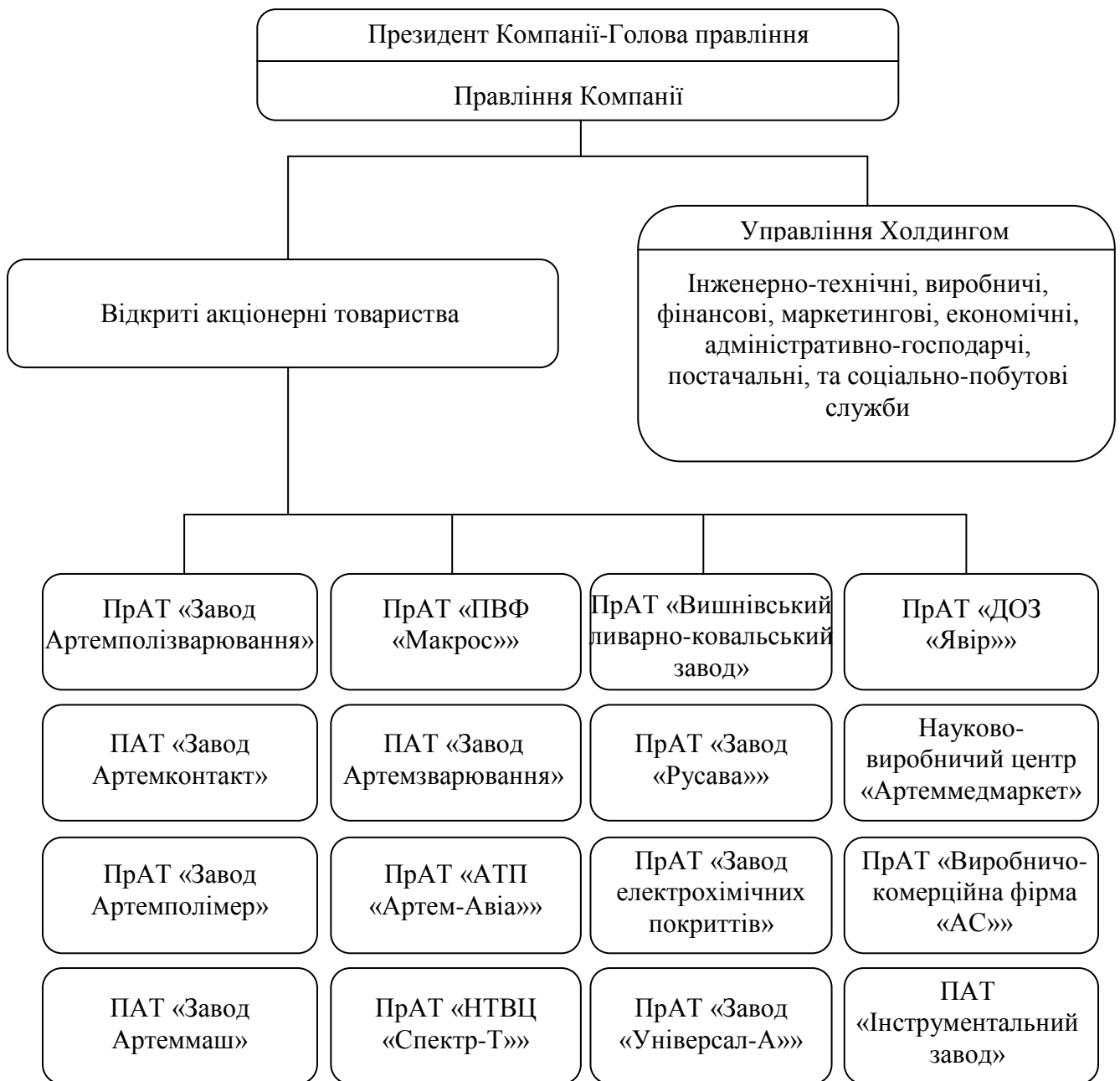


Рис. 1. Організаційна структура ДАХК «Артем»

Державна акціонерна холдингова компанія «Артем» має універсальні технологічні можливості: від виготовлення інструментального оснащення будь-якої складності до унікальних за складністю зварювальних, штампувальних, вимірювальних, хіміко-термічних та інших операцій. Є можливість проводити випробування продукції у власному випробувальному центрі, який акредитований в Системі сертифікації УкрСЕПРО за міжнародним стандартом ДСТУ ISO / ІЕС 17025-2001, а також працює центральна заводська лабораторія та метрологічна служба, до складу яких входять 12 атестованих і ліцензованих лабораторій.

Провідні технологічні можливості дають державній акціонерній холдинговій компанії «Артем» виготовляти великий асортимент проєкцій, яку умовно можна розділити на дві групи, а саме спеціальні вироби (військове обладнання та товари подвійного призначення) та цивільні вироби.

Компанія проводить активну інноваційну політику, спеціалісти компанії постійно працюють над розробкою та освоєнням серійного виробництва нових виробів.

ДАХК «Артем» є компанією, в якій працюють декілька тисяч працівників, кожний з яких одержує зарплату на основі відрядно-преміальної системи оплати праці.

Було проведено дослідження фінансово-господарської діяльності ДАХК «Артем» за період 2009-2014 роки (Таблиця 2-4.).

Таблиця 2. Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства за 2010-2014 роки, тис. грн.

№	Показники	2010р.	2011р.	2012р.	2013р.	2014р.
1	Чистий дохід від реалізації продукції	417327	489010	217233	2142329	326037
2	Собівартість реалізації продукції	310609	363736	166964	1192053	237518
3	Валовий прибуток	101971	118218	50269	950276	88519
4	Витрати на збут	15251	27570	8304	663664	36693

Таблиця 3. Динаміка зміни основних показників ліквідності підприємства за 2010-2014 роки

№	Показники	2010р.	2011р.	2012р.	2013р.	2014р.	Нормативне значення
5	Коефіцієнт покриття	0,9512	1,0777	1,023	1,118	1,103	>1
6	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,4260	0,3783	0,257	0,53	0,29	0,6-0,8
7	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0201	0,02	0,01	0,21	0,11	>0,збільшення
8	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	(34170)	45161	23850	62788	73720	>0,збільшення

Таблиця 4. Динаміка зміни основних показників платоспроможності підприємства за 2010-2014 роки

№	Показники	2010р.	2011р.	2012р.	2013р.	2014р.	Нормативне значення
9	Коефіцієнт платоспроможності	0,388	0,41	0,28	0,44	0,38	>0,5
10	Коефіцієнт фінансування	1,576	1,319	2,559	1,235	1,65	<1, зменшення
11	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,049	0,078	0,0217	0,118	0,103	>0,1
12	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,077	0,04	0,06	0,14	0,17	0>,збільшення

При аналізі було виявлено що ДАХК «Артем» не можна назвати повністю фінансово стійким суб'єкт господарювання, усі показники, крім декількох які не відповідають нормативам, трохи перевищують мінімальне нормативне значення. ДАХК «Артем» тяжко за рахунок власних засобів покривати кошти, вкладені в активи, не допускати невиправданої дебіторської та кредиторської заборгованості, своєчасно розраховується за своїми зобов'язаннями.

ДАХК «Артем» експортує свою продукцію в 36 країн світу, діловими партнерами холдингу є 29 держав. ДАХК «Артем» виробляє і постачає на експорт понад 120 найменувань спеціальної авіаційної техніки і озброєння (у тому числі авіаційні керовані ракети класу «повітря-повітря» для озброєння літаків МіГ і Су) через уповноважені підприємства на здійснення зовнішньоекономічної діяльності у сфері експорту та імпорту товарів військового призначення та товарів, що містять державну таємницю, а також виготовляє та експортує промислове та медичне обладнання, побутові товари (Табл. 5.).

Таблиця 5. Основні показники зовнішньоекономічної діяльності ДАХК «Артем» за 2010-2014 роки тис. грн.

Найменування показника	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
Експорт	324944	351741	157132	2109309	203643
Імпорт	76853	88941	32175	337883	59627

Основним видом продукції, що виробляє підприємство, за рахунок продажу яких підприємство отримало 10 або більше відсотків доходу за 2010-2014 роки є виробництво зброї. Загальна сума експорту становила 324944 тис. грн. у 2010 році; 351741 тис. грн. у 2011 році; 157132 тис. грн. у 2012 році. Найбільшого піку експорт досяг у 2013 році і становив 2109309 тис. грн., що становить 98,5% в загальному обсязі продажів. Значне зростання загальної суми експорту 2013 році досягнене за рахунок реалізації міждержавного контракту між Україною та Індією на постачання зброї, де ДАХК «Артем» отримав велику кількість замовлень. За 2014 рік загальна сума експорту склала 203643 тис. грн., що становить 63% в загальному обсязі продажів.

Для того, щоб побачити динаміку росту експорту продукції підприємства, дані щодо загальної суми експорту також представимо у вигляді діаграми (рис.2.)

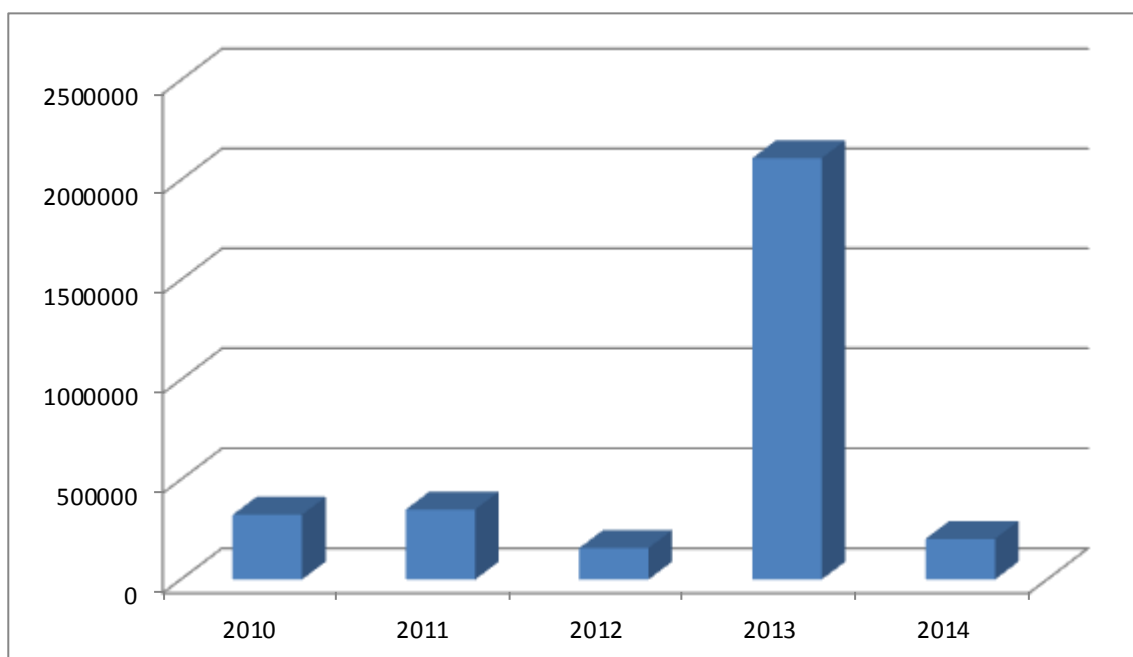


Рис. 2. Експорт продукції ДАХК «Артем» за 2010-2014 роки, тис. грн.

Основними товарно-матеріальними цінностями, які підприємство імпортує в Україну є основні засоби, а саме, запчастини та обладнання для заводів по виготовленню основної продукції. Імпорт здійснюється з таких країн як Англія, Польща, Італія, Ізраїль та Австрія.

Основні види розрахунків, що використовує підприємство - це банківський переказ і акредитив. Основні кошти підприємство одержує після реалізації

великих і міжурядових контрактів, а усі види одиничної і дрібносерійної продукції, що займають «левоу» частку контрактів приносять дохід не більш 3-5% як зазначають спеціалісти підприємства.

Експортно-імпортні відносини підприємства регламентуються підписанням відповідних контрактів, в яких зазначаються права та обов'язки обох сторін.

Якість продукції відповідає міждержавним стандартам (ДСТУ, ГОСТ), технічним умовам (ТУ), міжнародним стандартам (ISO), європейським нормам (EN) і найвищим екологічним вимогам, що дозволяє бути активним учасником світового ринку.

У третьому розділі – «Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах нестабільного середовища» сформовано напрямки удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах нестабільного середовища, запропоновано рекомендації щодо поліпшення стану зовнішньоекономічної діяльності ДАХК «Артем» та оцінено доцільність впровадження практичних рекомендації на підприємстві.

Діючи в умовах нестабільного середовища ринкової економіки, підприємства України можуть досягти успіху в бізнесі тільки тоді, коли їм вдасться передбачати зміни і, відповідно, вживати запобіжні адаптивні заходи щодо них. Забезпечення стабільної ефективної діяльності підприємств у довготривалому періоді в умовах постійного ускладнення і нестабільності зовнішнього середовища їх функціонування висуває на перший план вимогу пошуку нових підходів до управління вітчизняним підприємством як суб'єктом господарювання.

В економіці України спостерігаються послідовні стадії зростання нестабільності середовища, у якому діє організація. Темпи цього зростання значно вищі за середньосвітові. Ефективне функціонування підприємств у цих умовах зумовлює необхідність прискореного розвитку концепції стратегічного управління, розробки стратегії, методів, сценаріїв і засобів ефективних систем управління.

Для успішного виживання у довгостроковій перспективі ДАХК «Артем» повинно передбачати те, які труднощі можуть виникнути в майбутньому і які можливості можуть відкритися для нього. Для цього на основі проведеного аналізу нестабільного середовища використовують визнані у всьому світі методи SWOT, PEST та SPACE- аналізу.

Застосувавши SWOT- аналіз на підприємстві ДАХК «Артем» були проаналізовані фактори що впливають на підприємство і визначено загрози та перспективи розвитку ДАХК «Артем» (табл. 6.).

Таблиця 6. SWOT- аналіз ДАХК «Артем»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність окремих підприємств, які випускають унікальну продукцію, що має попит на зовнішніх ринках. 2. Збереглися традиції та досвід виробництва машинобудівної продукції. 3. Наявність галузевих НДІ і КБ, що мають в своєму розпорядженні фахівців. 4. Наявність виробничих потужностей, що дозволяють збільшити обсяги виробництва. 5. Різноманітність технологічного обладнання, яке дозволяє поширити асортимент товарів. 6. Наявність власних допоміжних виробництв. 7. Рівень освіти осіб, які займають посади вищих керівників відповідає європейським стандартам. Більшість з них мають стаж роботи у компанії від 5 до 10 років. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестача оборотних коштів. 2. Старіння виробничого персоналу. 3. Недостатня наявність кваліфікованих молодих кадрів, фахівців і робітників. 4. Низька продуктивність праці. 5. Система стимулювання покупців. 6. Ступінь маркетингової активності. 7. Відмова України постачати зброю Росії. 8. Відсутність вітчизняної сировинної бази. 9. Низький рівень мотивації робітників.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість часткового освоєння ринків Азії, Африки та Північної Америки. 2. Можливість пожвавлення внутрішнього ринку України. 3. Можливість збільшення видатків на розвиток машинобудування. 4. Наявність незадоволеного попиту. 5. Вдосконалення національного законодавства, створення прозорого та передбачуваного бізнес-середовища. 6. Наявність привабливих сегментів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Загроза стабільного попиту не військової продукції на ринку країн СНД. 2. Відсутність стабільного фінансування урядових програм за термінами й обсягами. 3. Зростання цін на матеріали. 4. Нестабільність курсів національної валюти. 5. Внутрішня нестабільність в країні.

Грунтовний аналіз матриці SWOT у ДАХК «Артем» показав, яке місце займає на ринку ДАХК «Артем», які переваги він має, і що може використовувати для подальшого розвитку.

З перерахованих вище сильних сторін та можливостей можна зробити висновок, що у ДАХК «Артем» є необхідний виробничий та науковий потенціал для розроблення і виготовлення нових чи модернізація старих товарів, причому реалізація інновацій вже отримала свій розвиток.

Щодо слабких сторін та загроз, вони викликані як сумнівним фінансовим становищем, так і складною політичною і економічною ситуацією в країні. Положення ускладнюється тим, що якщо фінансове становище організації можна налагодити, то політичну ситуацію в країні можна лише дещо передбачити. А також зростання вартості на матеріали разом з нестачею оборотних коштів є найбільш небезпечною, оскільки підприємство опиниться в скрутному становищі.

Щодо можливостей, то ДАХК «Артем» має великі перспективи розвитку, якщо буде правильно вибрана як корпоративна, так і зовнішньоекономічна стратегія, а також досягнена політична й економічна стабільність в країні.

Сучасний розвиток економіки досяг в даний час досить високого рівня розвитку, де першорядне значення приділяється моніторингу тих факторів, які роблять великий вплив на успішний розвиток підприємства. Одним з головних методів, який можна застосовується для ДАХК «Артем», є PEST-аналіз. Він являє собою комплексний аналіз зовнішніх факторів, які впливають на діяльність суб'єктів господарської діяльності. У самій назві закладено основні області, які піддаються аналізу – політика, економіка, суспільство і технології (political, economic, society, technology – PEST).

Аналіз такого рівня проводиться з метою виявлення як мікро, так і макро-факторів, які безпосередньо впливають на результати як поточної діяльності даного підприємства, так і майбутню перспективу. Слід зауважити, що в структурі зовнішнього середовища PEST-аналіз виділяє макросередовище (яка включає аналіз політичного режиму, економіки, науково-технічного прогресу,

соціально-демографічної середовища і природних факторів) і мікросередовище (конкуренти, покупці, постачальники, акціонери, профспілки тощо) (табл. 7.).

Таблиця 7. PEST - аналіз ДАХК «Артем»

Група факторів	Фактор	Опис
Політична середовище	Законодавство	<p>За 2015 рік законодавча база зазнала ряд істотних змін, в результаті чого істотно змінилися умови роботи для суб'єктів господарювання, а саме:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Зміни в правилах оподаткування: <ul style="list-style-type: none"> - податок на прибуток зменшився до 18 %; - єдиний соціальний внесок зменшиться до 22% • Зміни у порядку проведення контрольних перевірок не впливає на підприємства з обігом більше 20 млн. грн..(ДАХК «Артем») • Зміни в правилах отримання дозвільних документів: <ul style="list-style-type: none"> - договори комерційної концесії не потрібно реєструвати. <p>Можна стверджувати, що в найближчі кілька місяців в Верховній Раді та уряді України почнеться боротьба за прибутки та популізм, що приведе до зміни законодавчої бази.</p>
	Регулювання та обмеження міжнародної торгівлі	<p>З 1.01.2016 року входить в силу договір про зону вільної торгівлі між Україною та ЄС.</p> <p>З 1.01.2016 року буде скасований режим зони вільної торгівлі між Росією та Україною та встановлений загальний режим найбільшого сприяння.</p> <p>З 16.06.2014 року набула чинності директива президента України про заборону будь-якої співпраці з РФ у сфері військово-промислового комплексу.</p>
	Державне регулювання конкуренції	<p>У розглянутих галузях державне регулювання конкуренції не здійснюється.</p>
Економічне середовище	Економічне зростання	<p>Імовірно, нижню точку падіння економіка України вже пройшла. Таким чином, можна прогнозувати поступальне зростання попиту на надані послуги протягом найближчих 3-5 років. Це означає, що від поступового розширення своєї присутності на ринку України для ДАХК «Артем» є вкрай сприятливим.</p>
	Процентні ставки і кредитно-грошова політика	<p>Після девальвації гривні НБУ традиційно утримує інфляційні процеси за рахунок підтримки високих процентних ставок, періодично виходячи на ринок з валютою, чи навпаки скупає надлишкову грошову масу. Тому не слід очікувати зниження кредитних ставок у 2016 році. Лише у 2017 році відбудеться помірне зниження кредитних ставок, які, тим не менш, будуть залишатися відносно високими.</p>
	Оподаткування та податковий кодекс	<p>Радикальні зміни, які можуть відбутися в політиці оподаткування у 2016 році, дозволяє вважати, що протягом 2016 року податкове законодавство буде піддано ряду доробок і змін в рамках моделі, запропонованої в податковому кодексі. Даний фактор є істотним і найбільш невизначеним для оцінки ризиків.</p>

Група факторів	Фактор	Опис
Соціальні фактори	Освіта	Загальна тенденція до зниження рівня освіти в Україні, дозволяє прогнозувати появу стійкого попиту на кваліфікованих фахівців інженерно-технічних спеціальностей. Оскільки державна політика в галузі освіти, швидше за все, не зазнає істотних змін у найближчі кілька років, можна вважати, що подібний попит з часом буде тільки зростати.
	Демографічні показники	Зростання числа людей пенсійного та передпенсійного віку, скорочення чисельності населення імовірно змусить державу до збільшення податкового тиску та пенсійного віку. Даний фактор є глобальним для всього пострадянського простору та Європи.
	Розподіл доходів	Високий рівень корупції, податковий кодекс, що збільшує тиск на малий і середній бізнес може призвести до серйозного розшарування бізнес-структур, появи процесів злиття і концентрації. В результаті чого обраний напрям орієнтації на великий і середній бізнес представляється виправданим.
Технологічні фактори	Динаміка розвитку інформаційних технологій	<p>Розвиток інформаційних технологій і все більша їх доступність припускають неминуче ускладнення процесів їх ефективного застосування. Відповідно, підвищення попиту на фахівців, здатних організувати ефективно їх використання в рамках діючого бізнес. У поєднанні з факторами, які були описані раніше, дана тенденція має довгостроковий тренд і є сприятливим.</p> <p>У частині впливу інформаційних технологій на внутрішні бізнес-процеси підприємства слід врахувати, що для отримання конкурентних переваг очікуються переходи на активне використання наступних технологій:</p> <ul style="list-style-type: none"> • хмарні сервіси (дозволяють організувати робоче місце без прив'язки до конкретного фізичного місця, що значно полегшує організацію філій та представництв); • мобільні рішення для торгових представників; • масове застосування засобів віддаленого прийняття рішень (системи документообігу, відео конференції).

За результатами PEST- аналізу для ДАХК «Артем» варто зазначити, що нестабільне середовище, в якому перебуває підприємство за сприятливих умов дасть підприємству можливість покращити свою господарську діяльність та дасть можливість освоїти нові ринки збуту продукції та послуг. Якщо Україна зупиниться на шляху реформ та не прийме бюджет та податковий кодекс погоджений з Міжнародним Валютним Фондом, вона повинна буде об'явити дефолт по державному боргу. ДАХК «Артем» як державне підприємство, втратить більшість шляхів залучення капіталу, відбудеться підвищення цін на

сировину та моральне старіння діючих технологій, що призведе до втрати конкурентоспроможності в зовнішньоекономічній діяльності.

Аналіз діяльності компаній в умовах нестабільного середовища показує, що багато компаній вибирають «стратегію глобального скорочення».

Одним із варіантів нівелювання загроз нестабільного середовища для ДАХК «Артем» може бути стратегія скорочення з метою оптимізації витрат і утримання існуючих позицій, як на національному так і закордонних ринків. Скорочення витрат повинне носити характер оптимізації, а не мінімізації. В умовах нестабільного середовища зменшується дохід компаній, а відповідно і об'єм реінвестицій. Найпростішим і перевіреним способом поліпшення фінансових показників компанії є перегляд бюджету в бік скорочення витрат. Під скорочення потрапляє персонал, який був задіяний на проектах, що закриваються. Також варто переглянути компенсаційні пакети персоналу у бік зменшення. Провести скорочення бюджету на навчання та скорочення до мінімуму адміністративних витрат.

Іншим варіантом може стати покращення інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління на ДАХК «Артем», слід вивчити та більш повно використовувати можливості всесвітньої комп'ютерної системи Інтернет. Основною лінією ДАХК «Артем» має стати: забезпечення споживачів якісними виробами за доступними цінами. Економічність приладів, дизайн та зручність – основні параметри, що мають забезпечити попит на продукцію ДАХК «Артем». І надалі необхідно розвивати та вдосконалювати такі напрямки роботи підприємства як:

- виконання спеціальних робіт з оцінкою технічного стану;
- проведення дослідно-конструкторських робіт у сфері розробки виробів;
- розробка інноваційних проектів;
- навчання спеціалістів замовника за програмами, що дозволяють виявити несправність і відновити працездатність виробу з використанням комплекту запасних частин.

Враховуючи сучасний стан функціонування ДАХК «Артем», можна сформулювати такі стратегічні цілі підприємства на найближчі п'ять років:

- програма прибутковості:
 - підтримання рівня прибутків у 2018 році на рівні 40% від 2013 року;
 - підтримання щорічного приросту прибутку на 5-10%;
 - розробка дієвих спеціалізованих програм по прибутку – на основні фонди, інвестований капітал, від продаж.

- підвищення якості продукції за рахунок впровадження нових технологій та автоматизації виробництва, реалізації пропозицій щодо сучасного дизайну продукції.

- проведення змін в організаційній структурі в напрямку побудови організаційної системи «стратегічного типу» (більш гнучкої та динамічної).

- розширення номенклатури продукції.

Розглядаючи асортимент продукції ДАХК «Артем» було виявлено досить високу питому вагу виручки від реалізації військових контрактів (98,5 % від загальної виручки в 2013 році та 63% в 2014 році) в загальному обсязі. Відповідно до цього, підприємство має потенційну зону ризику, що обумовлено можливістю значних втрат внаслідок зниження попиту на цю асортиментну позицію.

Ліквідувати зону ризику можливо шляхом зниження частки від реалізації військової продукції в загальному обсязі виручки, що можливо здійснити трьома шляхами:

- зменшити обсяги реалізації військової продукції;
- збільшити загальний обсяг виручки від реалізації за рахунок збільшення продаж інших асортиментних позицій;
- знайти нові ринки збуту для військової продукції.

Було визначено що зниження обсягів реалізації являється недоцільним, бо зменшуючи обсяги реалізації ми зменшуємо дохід підприємства, а також знижуємо бар'єри входження конкурентів, що є не потенційним ризиком, а реальним. Відповідно до цього, увагу зупинимо на другій і третій альтернативі. Друга альтернатива передбачає збільшення загального обсягу виручки за рахунок

інших асортиментних позицій.

Вивчаючи ринки збуту інших товарів, котрі входять до складу асортименту ДАХК «Артем» було виявлено, що суттєво збільшити обсяг їх реалізації можливо через жорстку конкурентну боротьбу на ринках збуту. Відповідно до цього, подальше збільшення обсягів реалізації можливе за умов зменшення собівартості та ціни, або подальшої диверсифікації асортиментного ряду, котра передбачає освоєння нових видів продукції та модернізації старих. Враховуючи гнучкість виробничої системи ДАХК «Артем», такі заходи можна здійснити без суттєвих капітальних інвестицій.

В результаті аналізу потенціалу підприємства було виявлено, що для подальшої диверсифікації асортиментного ряду доцільно покращувати зварювальне обладнання. Відповідно до цього, ДАХК «Артем» має необхідне обладнання та фахівців для виробництва і покращення цього виду продукції.

Оцінюючи структуру попиту світового ринку, було виявлено, що значна частка попиту не задовольняється.

Узагальнюючи наведене раніше, слід відмітити, що основними аргументами на користь освоєння такого виду продукції як зварювальне обладнання є:

- наявність виробничого потенціалу;
- перспективний ринок;
- низькі бар'єри входження на ринок;
- економічна доцільність;
- наявність фахівців;
- наявність досвіду виробництва зварювальне обладнання.

Таким чином, ліквідувати потенційну зону ризику, пов'язану з високою питомою вагою виручки від реалізації військової продукції в загальному обсязі, можливо шляхом освоєння виробництва такого виду продукції як зварювального обладнання. Але слід зазначити, що диверсифікація асортименту є не єдиним способом зниження ризику господарської діяльності, у зв'язку з чим слід приділити увагу іншим напрямкам диверсифікації ЗЕД.

Третя альтернатива знайти нові ринки збуту для військової продукції за рахунок диверсифікації. Диверсифікація ринків збуту передбачає освоєння нових ринків товарного асортименту підприємства. Здійснивши такі заходи, підприємство знижує ризик господарської діяльності, розширює ринки збуту. Але слід відмітити, що зниження господарського ризику можна досягти лише за умови якісної диверсифікації ринків, що характеризує її ступінь.

Цікавим ринком для ДАХК «Артем» є ринок зварювального обладнання країн ЄС.

Зварювальне обладнання виробництва ДАХК «Артем» відрізняється простотою, зручністю та надійністю, воно на 3-5кг легше аналогів по СНД, що спрощує користування ним. Ціни на ці товари в середньому на 10-30 % дешевше зарубіжних аналогів з країн СНД та на 30-50% дешевші аналогів з країн що входять до Європейського союзу. Розробка нових моделей проводиться власними конструкторами, застарілі моделі знімаються з виробництва, постійно йде пошук нового.

У ДАХК «Артем» з'явилася можливість вийти на ринок Польщі та Європи в цілому зі зварювальним обладнанням внаслідок:

- зменшення ставки мита на зварювальне обладнання до 2,7 %;
- скасування обов'язкової сертифікації зварювального обладнання в ЄС.

Проаналізувавши ринок вантажоперевезень було виявлено, що наймаючи тент довжиною 13,6 м. та місткістю 20 тонн, середня ціна за 1км буде 24,45 грн. транспортування однієї такої партії до Польщі (882км від Києва до Варшави) обійдеться підприємству у: $882 * 24,45 = 21388,5$ грн. Експортувати зварювальний обладнання виробництва ДАХК «Артем» в кількості 100 шт. в Польщу разом з доставкою та митом буде коштувати середньому :

$$21388,5 \text{ грн.} + 3500 \text{ грн.} * 100 \text{ шт.} + 3500 \text{ грн.} * 2,7 \% (\text{мито}) = 371483 \text{ грн.}$$

Тобто 1шт. продукції буде коштувати в середньому 3714 грн., дивлячись від виду та типу зварювального обладнання, а аналогічна продукція в Польщі іншого виробника в кількості 1 шт. коштує від 3800 грн. до 11000 грн. Що є економічно доцільним.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів проведемо розрахунки деяких показників, серед яких чиста приведена вартість, термін окупності та інші.

Для початку визначимо ставку дисконту. Ставка дисконту - це, зазвичай, щорічна ставка, що відображає рівень дохідності, яка може бути отримана сьогодні від використання аналогічних інвестицій.

Ставкою дисконтування, що обумовлює тимчасову вартість грошей, залежно від конкретної ситуації, можуть бути кредитна або депозитна ставка, ставка дохідності на фінансовому ринку, досягнута прибутковість активів фірми, прибутковість власного капіталу фірми та вартість капіталу.

Для проекту виходу на ринок Польщі ставку дисконту прирівняємо до депозитної ставки, тобто 25%.

Тепер проведемо розрахунок NPV та представимо його у табл. 8. Він показує величину грошових коштів, яку інвестор очікує отримати від проекту, після того, як грошові притоки окуплять його первинні інвестиційні витрати і періодичні грошові відтоки, пов'язані із здійсненням проекту.

В випадку, коли $NPV > 0$ – проект варто приймати до реалізації; якщо $NPV < 0$ – проект варто відхилити, бо він збитковий; $NPV = 0$ – проект не прибутковий і не збитковий.

Таблиця 8. Розрахунок очікуваної суми чистої приведеної вартості для проекту при ставці дисконтування 25 %

Рік	Інвестиція	Чисті грошові потоки	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтовані інвестиції	Дисконтовані чисті грошові потоки	Чиста сучасна вартість
0-й	271482	-	1	271482	-	-
2016	154384	272315	0,8	123507,2	217852	-
2017	112712	281147	0,64	72135,68	179934,1	-
2018	94693	330236	0,512	48482,816	169080,8	-
2019	-	356429	0,41		146135,9	-
2020	-	396743	0,328		130131,7	-
Разом	633271	-	-	515607,7	843134,5	327526,8

Проект прибутковий, оскільки $NPV > 0$, $NPV = 843134,5$ грн. – $515607,7$ грн. = $327526,8$ грн.

Далі треба прорахувати термін окупності за формулою (3.1.):

$$T_{ок} = \frac{I}{ЧД_t^{(s)}}, \quad (1.),$$

де $T_{ок}$ – термін окупності;

I – обсяг інвестицій по проекту;

$ЧД_t(s)$ – річна сума грошових надходжень від реалізації інвестиційного проекту.

$$T_{ок} = 633271 / 168626,9 = 3,76 \text{ роки};$$

Тобто, термін окупності проекту становить близько 3 років і 9 місяців.

Одним із способів використання концепції приведеної вартості до аналізу інвестиційних проектів є визначення індексу прибутковості. IP визначає, який дохід отримає інвестор на одну умовну грошову одиницю та показує запас фінансової міцності проекту. Якщо $IP > 1$, то проект ефективний.

Цей метод показує приведену вартість доходу з розрахунку на одиницю приведених витрат, або (3.2.):

$$IP_i = \frac{ЧБ_i}{IЗ}, \quad (2.),$$

де IP_i – індекс рентабельності інвестиційного проекту;

$ЧБ_i$ – середньорічна сума чистого інвестиційного прибутку за період експлуатації проекту;

$IЗ$ – сума інвестиційних витрат на реалізацію інвестиційного проекту.

З огляду на те, що інвестиційний проект вартий уваги, якщо індекс прибутковості більше 1, розрахуємо цей показник, використовуючи дані про приведену вартість чистого грошового потоку по проекту та загальний обсяг інвестицій:

$$IP = 843134,5 / 633271 = 1,331;$$

Згідно з одержаними результатами індекс прибутковості за проектом становить 1,331, що є позитивним результатом, адже якщо $IP > 1$, то проект вважається ефективним.

Виходячи з розрахованих показників можна зробити висновок, що запропонований проект є ефективними, так як індекс рентабельності інвестицій перевищує 1, а термін окупності становить 3 роки і 9 місяці.

ВИСНОВКИ

На основі дослідження, проведеного у дипломній роботі, слід зробити наступні висновки.

В першому розділі було проаналізовані теоретико-методологічні засади управління підприємством в умовах нестабільного середовища.

Вплив нестабільного середовища на діяльність вітчизняних підприємств характеризується підвищенням складності, рухливості й невизначеності, що зумовило необхідність визначення його місця й ролі у стратегічному управлінні підприємством.

Динамічність зовнішнього середовища, його змінюваність, відсутність необхідного обсягу достовірної інформації перешкоджають урахуванню всіх можливих наслідків впливу на діяльність підприємства. Зважаючи на це, керівники підприємств мають обмежувати спектр зовнішніх чинників, віддавати перевагу тим, які найістотніше впливають на результати діяльності. Досягненню цієї мети сприяє, зокрема, аналіз внутрішнього середовища підприємства і виділення тих його суб'єктів, чий вплив на нього є відчутним.

Світові тенденції глобалізації, військові конфлікти, світові економічні кризи, швидкість технічного та технологічного підйому виробництва, посилення конкурентної боротьби ставлять високі вимоги до вибору стратегій виходу на зовнішній ринок в цьому нестабільному середовищі.

Працюючи в міжнародному конкурентному середовищі, керівництву підприємства сьогодні постійно доводиться трансформувати свої дії, отримуючи нові знання як із зовнішніх, так і зі внутрішніх джерел. Глобалізація ринкового простору, насиченість ринків товарів, скорочення життєвого циклу досягнутої конкурентної переваги обумовлює необхідність розробки нового ефективного підходу до формування стратегії підприємства, яка сприятиме досягненню стійкої

конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Підприємства для зменшення загроз нестабільного середовища можуть використовувати антикризове управління, яке являє собою комплекс інструментів зовнішніх і внутрішніх впливів на підприємств, що проявляє слабкі ознаки кризового стану або вже знаходиться в кризовому стані. Антикризове управління має бути спрямоване з одного боку, на передбачення і пом'якшення кризи, а з іншого на запобігання несприятливих для бізнесу явищ, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної стратегічної програми, що дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин.

Антикризове управління повинно головним чином випереджати, запобігати і вживати заходів щодо виявлення кризових ситуацій. Антикризове управління має забезпечувати протягом тривалого періоду часу таку конкурентну перевагу, яка дозволить мати затребувану ринком продукцію і достатній приплив грошових коштів, для оплати своїх зобов'язань.

Стратегій виходу на зовнішній ринок повинна розроблятися на тривалу перспективу і давати можливість своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. В цьому випадку стратегія виступає як інструмент досягнення цілей підприємства.

Другий розділ присвячений аналізу організаційно-економічної характеристики підприємства та зовнішньоекономічної діяльності підприємства ДАХК «АРТЕМ».

Основними видами діяльності підприємства наступні:

- серійне виробництво зразків військової техніки;
- розробка та підготовка серійного виробництва нових видів військової техніки та озброєння;
- авіаційна продукція для оснащення літаків та гелікоптерів різних типів;
- товари народного споживання;
- зварювальне обладнання;
- товари для інвалідів;
- підйомники для пересування інвалідів в колясках;

- медичне обладнання.

Аналізуючи дане підприємство варто зазначити, що ДАХК «Артем» не можна назвати повністю фінансово стійким суб'єкт господарювання, усі показники, крім декількох які не відповідають нормативам, трохи перевищують мінімальне нормативне значення. ДАХК «Артем» тяжко за рахунок власних засобів покривати кошти, вкладені в активи, не допускати невиправданої дебіторської та кредиторської заборгованості, своєчасно розраховується за своїми зобов'язаннями.

Підприємство обрало стратегію диверсифікації в експортній діяльності, яка розробляється в межах загальної стратегії організації. Напрямами диверсифікації ДАХК «Артем» вибрав асортимент продукції, ринки збуту, та способи виходу на іноземні ринки.

В третьому розділі був проведений аналіз діяльності ДАХК «Артем» в умовах нестабільного середовища, були наведені шляхи підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах нестабільного середовища та був запропонований проект виходу на ринок Польщі з продукцією підприємства.

Проаналізувавши зовнішньоекономічну діяльність ДАХК «Артем» за допомогою SWOT, PEST та SPASE аналізів та інших методів було виділено основні напрямки покращення діяльності ДАХК «Артем», що можливо здійснити двома шляхами:

- збільшити загальний обсяг виручки від реалізації за рахунок збільшення продаж інших асортиментних позицій;
- знайти нові ринки збуту для військової продукції.

Після проведеного аналізу можна виділити, що впровадження експорту зварювального обладнання на ринок Польщі, а потім і на інші ринки східної Європи дасть змогу ДАХК «Артем» збільшити прибуток на 5-10 %, а також дасть нові робочі місця.

Також, для уникнення ризиків зменшення експорту військової продукції не можна забувати про диверсифікацію ринків збуту. У ДАХК «Артем» є

можливість освоєння ринків таких країн Близького Сходу та Північної Африки, як: Кувейт, Алжир, Лівія.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

1. Кравчук В.В. Особливості функціонування підприємства в умовах нестабільного середовища / В.В Кравчук, С.О. Пермінова [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/issue-8-2015>

АНОТАЦІЯ

Кравчук В.В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах нестабільного середовища (на прикладі ДАХК «Артем») – Рукопис.

Дипломна робота другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» – НТУУ «КПІ», Київ, 2016.

Дипломну роботу присвячено комплексу питань, пов'язаних з управлінням зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах нестабільного середовища. Для цього в теоретичній частині було розглянуто нестабільне середовище в країні; удосконалено підходи до формування ефективної управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах нестабільному середовищі, і як наслідок підвищення його конкурентоспроможності.

Ключові слова: нестабільне середовище, антикризові заходи, зовнішнє середовище, загроза, ризик, зовнішньоекономічна діяльність, стратегія, ефективність, зовнішній ринок, експорт, імпорт.

АННОТАЦИЯ

Кравчук В.В. Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия в условиях нестабильной среды (на примере ГАХК «Артем») - Рукопись.

Дипломная работа второго (магистерского) уровня высшего образования по специальности 8.03060104 «Менеджмент внешнеэкономической деятельности» - НТУУ «КПИ», Киев, в 2016.

Дипломная работа посвящена комплексу вопросов, связанных с управлением внешнеэкономической деятельностью предприятия в условиях нестабильной среды. Для этого в теоретической части были рассмотрены нестабильная среда в стране; усовершенствованы подходы к формированию эффективного управления внешнеэкономической деятельностью предприятия в условиях нестабильной среды, и как следствие повышение его конкурентоспособности.

Ключевые слова: *нестабильная среда, антикризисные меры, внешняя среда, угроза, риск, внешнеэкономическая деятельность, стратегия, эффективность, внешний рынок, экспорт, импорт.*

SUMMARY

Kravchuk V.V. Management of foreign economic activity of the enterprise in an unstable environment (for example, SJSHC «Artem») - Manuscript.

Thesis second (master's) level of higher education in the specialty 8.03060104 "Management of foreign trade activities" – «KPI», Kiev, 2016.

Thesis is devoted to the complex issues related to the management of foreign economic activity of the enterprise in an unstable environment. For this purpose the theoretical part was considered unstable environment in the country; improved approaches to the formation of effective management of foreign operations of the company in a volatile environment, and consequently increase its competitiveness.

Key words: *unstable environment, anti-crisis measures, external environment, threat, risk, a foreign economic activity, strategy, the effectiveness of foreign economic activity, export-import operations.*