

УДК 658.012.32 «313»:339.5.001.77:629.33

*А. О. Касич,*

*д. е. н., професор, зав. кафедри обліку, аналізу і аудиту,*

*Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського, м. Кременчук*

*Р. М. Циган,*

*ст. викладач кафедри обліку, аналізу і аудиту,*

*Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського, м. Кременчук*

*К. І. Назаренко,*

*студент 4 курсу кафедри обліку, аналізу і аудиту,*

*Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського, м. Кременчук*

## **СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ВАЖКОГО АВТОМОБІЛЕБУДУВАННЯ**

*A. O. Kasych,*

*Doctor of Science (Economics), Professor, head of the department of accounting, analysis and audit,*

*Kremenchug National University named after M. Ostrogradskyi, the town of Kremenchuk*

*R. M. Tsygan,*

*Elder lecturer in accounting, analysis and audit,*

*Kremenchug National University named after M. Ostrogradskyi, the town of Kremenchuk*

*K. I. Nazarenko,*

*Fourty-year student in accounting, analysis and audit,*

*Kremenchuk National University named after M. Ostrogradskyi, the town of Kremenchuk*

## **STRATEGY OF EXPORT POTENTIAL MANAGEMENT OF HEAVY MOTOR INDUSTRY ENTERPRISES**

*У статті досліджено стан експортної діяльності важкого автомобілебудування, виявлено проблеми виходу вітчизняних підприємств на світовий ринок. Було визначено перспективних іноземних контрагентів для ведення ефективної зовнішньоекономічної діяльності. Проаналізовано статистику експорту українських товарів за кордон, зокрема, розкрито часту машинобудівної галузі в загальному експорті України. Розроблено стратегію управління експортного потенціалу підприємств важкого автомобілебудування, яка забезпечить стабільний продаж вітчизняних товарів на закордонному ринку. Вивчено основні напрями проведення експортної діяльності українськими виробниками. Розглянуто основні тенденції на міжнародному ринку. Висвітлено теоретичні аспекти*

*експортного потенціалу як соціально-економічної категорії ринкової економіки. Визначено основні напрями розвитку експортного потенціалу, що дасть можливість підвищити конкурентоспроможність як на вітчизняному ринку, так і на іноземному.*

*The article deals with some questions investigation the condition of heavy motor industry export activities and problems regarding national enterprises coming out onto world market. Perspective foreign contractors are determined for conducting effective foreign economic deals. Statistical data of Ukrainian goods exported abroad are analysed, in particular machine-building branch share in total Ukraine's export are pointed out as well. Strategy of formation and application of heavy motor industry enterprises export potential which will ensure stable selling of national goods at foreign market is developed (elaborated, worked out). Main trends for conducting export activities by Ukrainian manufacturers are studied. Principal tendencies at the international market are considered too. Theoretical aspects of export potential as social-economic category of market economy are defined. Main trends of export potential development are marked, that will provide the opportunity to increase Ukraine's competitiveness both an national and foreign market.*

**Ключові слова:** експортний потенціал, іноземний ринок, важке автомобілебудування, зовнішньоекономічна діяльність, контрагент, зовнішня торгівля.

**Keywords:** export potential, foreign market, heavy motor industry, foreign-economic activities, contractor, foreign trade.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови ринкової економіки характеризуються інтенсивним розвитком процесів міжнародної економічної інтеграції, транснаціоналізації, міжнародного поділу праці, глобалізації світового господарства, тому зовнішньоекономічна діяльність – це один з найважливіших чинників розвитку будь-якого підприємства. Ведення зовнішньоекономічної діяльності сприяє розвитку перспективних напрямів експортного потенціалу. Саме за рахунок експортно-імпоротної діяльності підприємства вирішують проблему нестачі ресурсів, ринків збуту, додаткових фінансів, отримують можливість збільшити свій валовий прибуток за рахунок продажу товарів на іноземних ринках.

Основні тенденції розвитку сучасної міжнародної торгівлі вимагають від автомобілебудівних підприємств ефективної системи управління задля забезпечення стабільного становища на світовому ринку.

**Метою статті** є дослідження управління експортним потенціалом машинобудівних підприємств для підвищення ефективності їх зовнішньоекономічної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** у сфері управління експортним потенціалом підприємств було присвячено багатьом науковим працям вітчизняних і зарубіжних науковців таких як: Турило А. М. [1], Краснокутська Н. С. [2], Овдієнко В. Н. [3], Чубар М. М. [4] та багато інших. Незважаючи на постійну увагу з боку науковців на дану проблему, однак не було запропоновано універсального та дієвої стратегії управління експортним потенціалом машинобудівними підприємствами.

**Результати досліджень.** Перспективи розвитку кожного суб'єкта господарювання визначається ефективністю використання потенціалу, тому управління ним відіграє важливу роль та є основою функціонування й стабільного розвитку підприємства на світовому ринку.

Термін «експортний потенціал» означає потенційну спроможність і можливість експортувати наявну продукцію, а також нарощувати експорт нових виробів, ресурсів, послуг; частина економічного потенціалу підприємства, що здатна відтворювати свої конкурентні переваги на закордонному ринку. Він притаманний економічним суб'єктам всіх рівнів, які реалізують даний потенціал шляхом розвитку зовнішньої торгівлі.

На даному етапі розвитку ринкової економіки зовнішньоекономічні зв'язки стають все більш важливими для вітчизняних підприємств. Збільшується інтерес до економічного співробітництва з партнерами із зарубіжних країн, що дає можливість освоїти нові ринки збуту, підвищити конкурентоспроможність продукції, вийти на новий етап розвитку підприємства та максимізувати прибуток від господарської діяльності.

Експорт є важливим для українських підприємств, оскільки внутрішній ринок не є містким, а, отже, збереження та збільшення обсягів виробництва залежить від здатності підприємства реалізувати свою продукцію на зовнішніх ринках. Однак, як свідчить статистика, обсяги експорту українського машинобудування не є стійкими та постійно зменшуються (рис. 1).

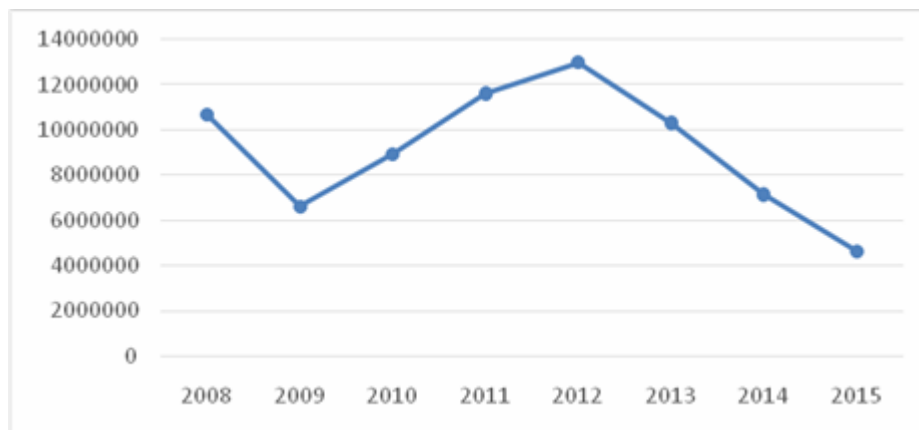


Рис. 1. Динаміка обсягу експорту машинобудування у 2015 році

Основними причинами негативної зміни обсягів експорту є:

1. морально застаріле обладнання, яке не дає можливість випускати конкурентоспроможну продукцію;
2. втрата ринків збуту та неспроможність освоїти нові ринки;
3. обмежені фінансові ресурси;
4. недостатня координованість діяльності експортоорієнтованих підприємств.

На українському просторі лідируючі позиції з виготовлення вантажних автомобілів займає публічне акціонерне товариство «КрАЗ». Дане підприємство позиціонує себе як експортоорієнтоване та реалізує близько 70% товарів власного виробництва на іноземних ринках.

Внаслідок важкої економічної ситуації в країні експорт продукції ПАТ «КрАЗ» супроводжується багатьма перешкодами, які викликані незадовільним станом основних засобів на виробництві, а також невідповідності вітчизняної продукції міжнародним стандартам (рис. 2).

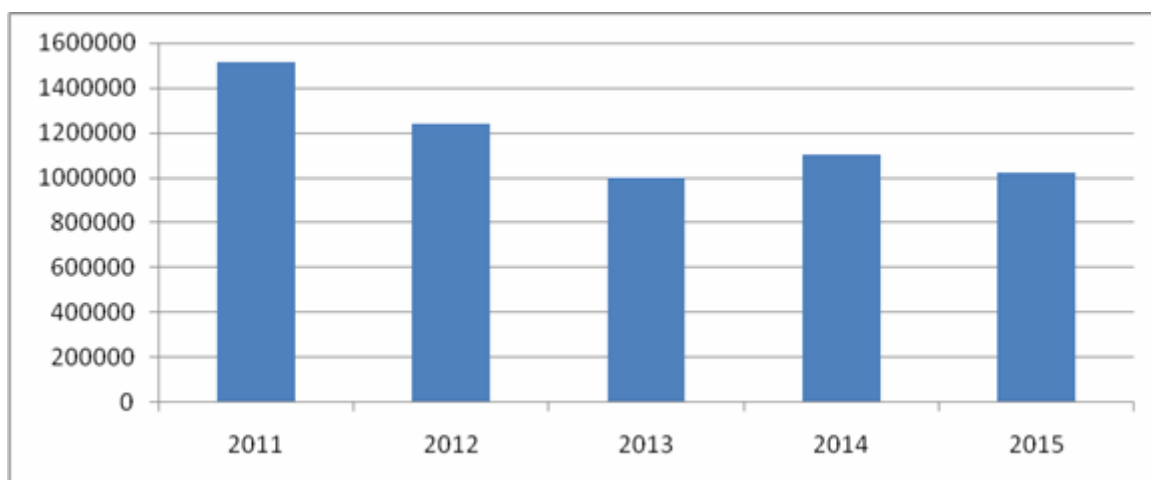
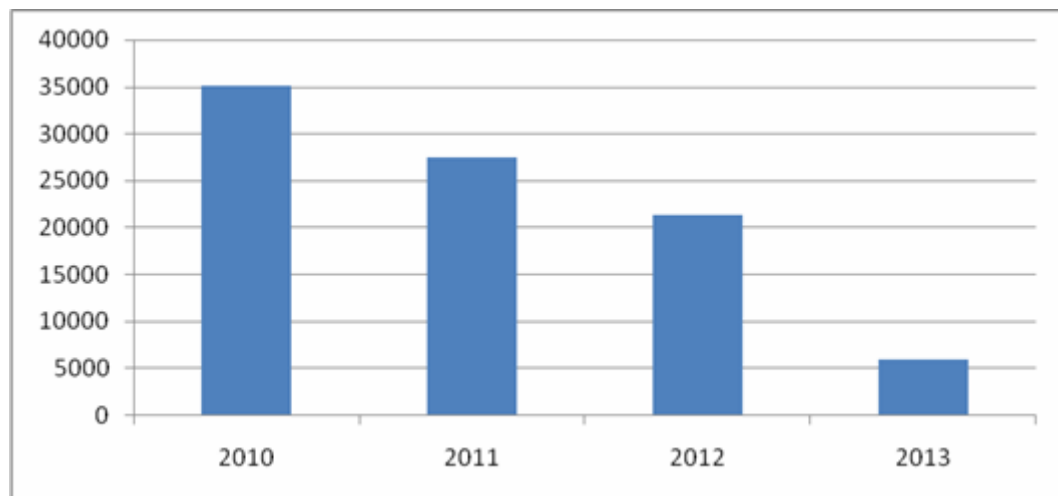


Рис. 2. Експорт продукції ПАТ «КрАЗ»

Обсяг реалізованої продукції за кордоном Кременчуцького автозаводу у період з 2011 р. по 2013 р. зменшувався, але в 2014 р. експортна діяльність почала давати позитивний результат з позначкою 1102521 тис. грн., але у 2015 році обсяг експортованої продукції знову зменшився.

Прикладом негативної тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності є інший український виробник автомобілів ПАТ «ЗАЗ» (рис. 3).



**Рис. 3. Експорт продукції ПАТ «ЗАЗ»**

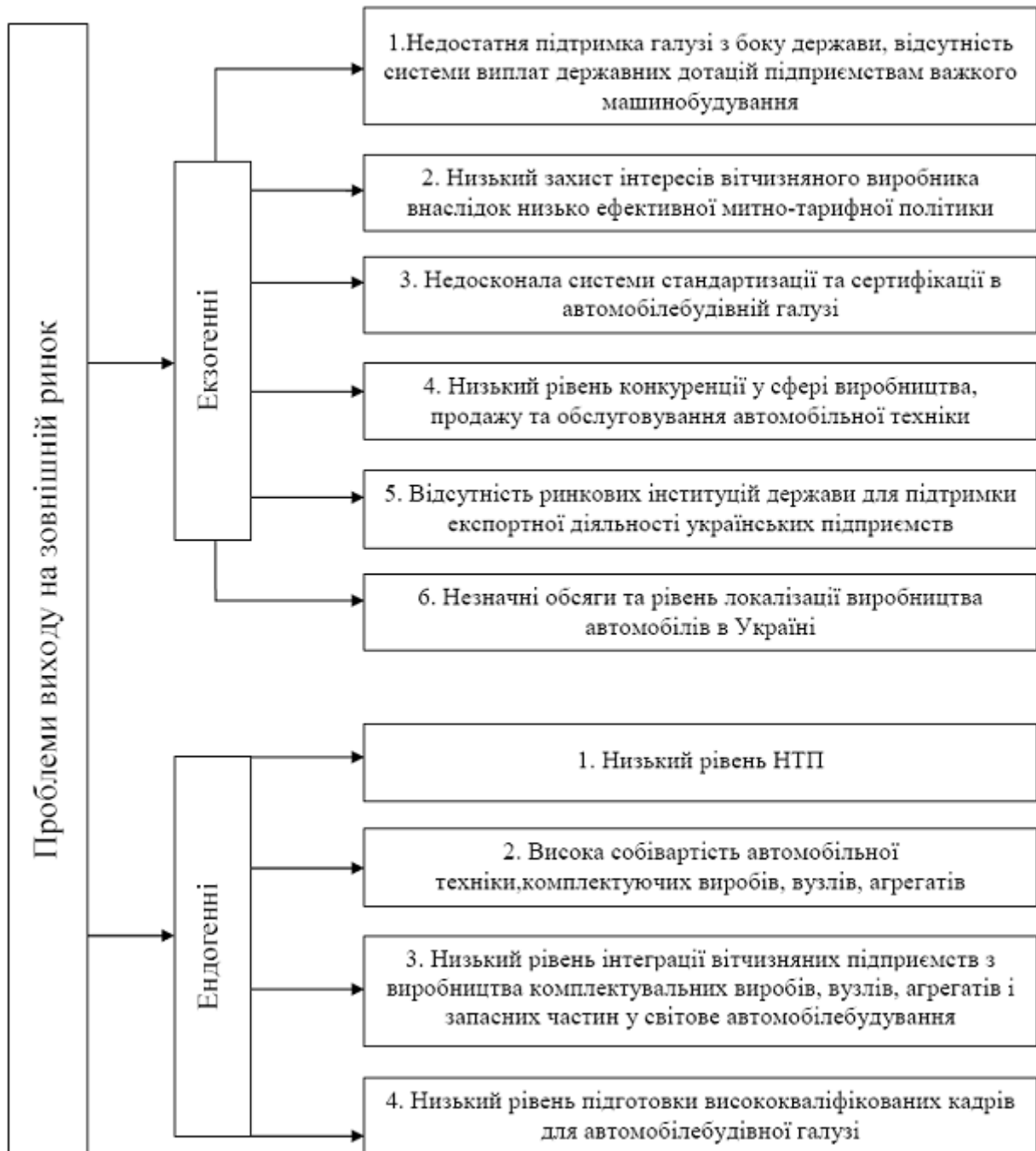
Починаючи з 2010 року число реалізованих автомобілів за кордоном постійно зменшувалось: у 2010 році ця позначка складала 35159,6 од., у 2011 році - 27458,4 од., а у найбільш кризовий період, 2012-2013 рр., обсяг експорту зменшився у 3,6 разів, а у 2014 році керівником ПАО «ЗАЗ» було прийнято рішення про призупинення постачання автомобілів за кордон, що свідчить про наявні проблеми ведення експортної діяльності вітчизняними підприємствами.

Загалом, проблеми виходу українських автовиробників, зокрема Кременчуцького автозаводу, на зовнішній ринок, можна групувати за двома ознаками: ендогенні (внутрішні) – проблеми на рівні діяльності окремих підприємств; екзогенні (зовнішні) – проблеми на рівні держави (рис. 4).

Характеристика зовнішніх проблем:

1. практика показує, що багато країн створює систему дотацій та податкових пільг для галузей машинобудування, які в Україні відсутні;
2. внаслідок відсутності захисту інтересів вітчизняного виробника відбувається проникнення продукції іноземних виробників та витіснення українських автомобілебудівних підприємств;
3. автомобілі іноземного виробництва мають дуже високий рівень якості, тому українських виробникам необхідно виробляти конкурентоспроможну продукцію, яка відповідає міжнародним стандартам;
4. відсутність конкуренції у сфері виробництва важких автомобілів призводить до того, що виробники не мають достатнього мотиву для удосконалення своєї продукції.
5. внаслідок відсутності ринкових інституцій держави для підтримки експортної діяльності українських підприємств зменшується захист вітчизняного виробника;
6. незначні обсяги виробництва та низький рівень локалізації призводить до зменшення кількості продукції, яку можна експортувати;

Характеристика внутрішніх проблем:



**Рис. 4. Проблеми виходу на зовнішній ринок**

1. розвиток інноваційних технологій для підприємств автомобілебудівної галузі - це дуже важлива складова у процесі вироблення конкурентоспроможної продукції;

2. ціни на українські товари автомобільного сектору є достатньо високими у порівнянні з іноземними виробниками, що унеможливує встановлення низької вартості на кінцеву продукцію;

3. низький рівень інтеграції у світове автомобілебудування призводить до ускладнення виходу українських підприємств на зовнішній ринок;

4. тенденція у світовому секторі з виробництва автомобілів характеризується переважанням роботизованого типу збирання продукції та мінімізації втручання людської праці, необхідно лише здійснювати контроль за обладнанням, а це у свою чергу вимагає високого рівня знань спеціалістів.

Зважаючи на виявлені проблеми виходу на зовнішні ринки необхідно створити ефективну стратегію управління експортним потенціалом машинобудівних підприємств, яка дозволила б українським виробникам вести прибуткову зовнішньоекономічну діяльність (рис. 5).

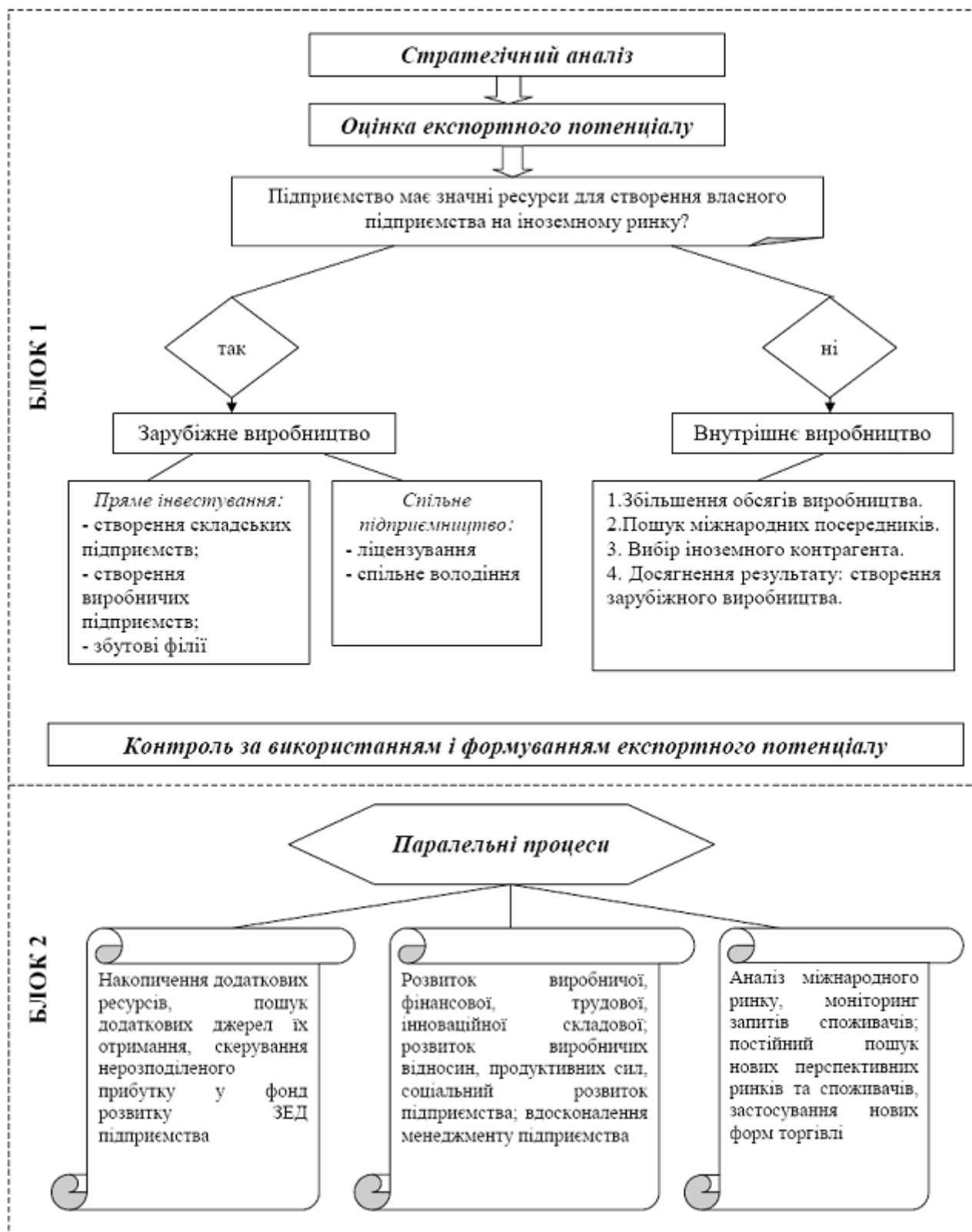


Рис. 5. Стратегія управління експортним потенціалом\*

\*-Розроблено автором

Перевагою розробленої стратегії є передбачення варіантів ведення експортної діяльності навіть за низького рівня наявності фінансових ресурсів; вона поділена на два блоки. Метою першого блоку є досягнення цілей шляхом використання експортного потенціалу накопиченого, тобто, весь процес реалізації стратегії здійснюється на основі накопичених ресурсів за попередні періоди. У свою чергу цей блок поділяється на декілька етапів:

1. Стратегічний аналіз: проводиться комплексне дослідження чинників на макро- та мікрорівні, які можуть вплинути на формування експортного потенціалу, а також, як наслідок – на досягнення цілей

підприємства: провадження ефективної експортної діяльності. Документальним джерелом для проведення стратегічного аналізу експортного потенціалу є дані стратегічного обліку підприємства, адже стратегічний облік – це підсистема управлінського обліку, що має забезпечити інформацією управлінський апарат з метою проведення аналізу та визначення слабких місць в роботі підприємства на довгострокову перспективу.

2. Оцінка експортного потенціалу: здійснюється виявлення та оцінка наявних фінансових, матеріальних та трудових ресурсів. Даний етап відіграє важливу роль у реалізації експортної стратегії, тому що в залежності від отриманих результатів керівник підприємства вирішує, яким чином здійснювати вихід на зовнішній ринок: відкривати виробництво за кордоном або збільшувати обсяг виготовлення продукції на внутрішньому ринку і в подальшому експортувати товар в інші країни.

Створення зарубіжного виробництво можливе за допомогою декількох варіантів. Першим з таких являється пряме інвестування, яке полягає в створенні складських підприємства, створенні виробничих підприємства або у відкритті збутових філій. Другий варіант здійснюється на основі спільного підприємництва: передача ліцензій стороннім організаціям (контрагентам) на виготовлення продукції або спільне володіння підприємством.

3. На третьому етапі здійснюється контроль за раціональним використанням експортного потенціалу. Це дозволить забезпечити досягнення організацією поставлених цілей шляхом виявлення відхилень під час реалізації стратегії і внесення відповідних корективів.

Головна мета другого блоку полягає у формуванні нового експортного потенціалу: створення додаткових ресурсів для досягнення майбутніх завдань. Для досягнення цієї мети під час реалізації стратегії експортного потенціалу необхідно здійснювати паралельні процеси, які полягають у постійному аналізі міжнародного ринку, моніторингу запитів споживачів для максимального їх задоволення, вдосконаленні управління підприємством і т.д.

Запропонована стратегія дозволить вітчизняним підприємствам важкого автомобілебудування ефективно вийти на зовнішній ринок мінімізувавши загрозу ведення неприбуткової діяльності, підвищити інтерес у іноземних контрагентів, а також збільшити частку товарів українського виробництва серед закордонного асортименту.

**Висновок.** Зовнішньоекономічна діяльність відіграє дуже важливу роль у процесі господарської діяльності підприємства. Збут товарів на закордонному ринку свідчить про високі конкурентні позиції серед внутрішніх виробників. У ході проведеного дослідження було виявлено основні зовнішні та внутрішні проблеми підприємств, які є перешкодою для виходу їх на зовнішній ринок. Автором запропоновано стратегію управління експортним потенціалом, у результаті застосування якої вітчизняні автовиробники, у тому числі й ПАТ «КрАЗ», підвищать ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

### **Список літератури.**

1. Турило А. М. Потенціал підприємства: сутність, класифікація, види / А. М. Турило, К. В. Богачевська // Бізнес-інформ. – Київ, 2014. – Вип. 2
2. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2005
3. Овдиенко В. Н. Производственный потенциал предприятия / В. Н. Овдиенко, В. А. Котлов. – М.: Экономика, 2002
4. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Чубар М. М. Основні характеристики стратегії експорту продукції швейних підприємств подільського економічного регіону / М. М. Чубар // Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова . – 2014. - №3.
6. Касич А.О. Теоретичні та практичні аспекти стратегічного обліку з урахуванням перспективного розвитку підприємства/ Касич А.О., Циган Р.М. //Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. – 2011. - №5 .

### **References.**

1. Turylo A. M. (2014)“Enterprise potential: essence, classification, types”, Biznes-inform, vol. 2.

2. Krasnokuts'ka N. S. (2005) *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka* [Enterprise potential: formation and estimation]TsUL, Kyiv, Ukraine.
3. Ovdienko V. N. (2002) *Proyzvodstvennyj potencyal predpryatyja* [Industrial enterprise potential], Ekonomyka, Moscow, Russia.
4. State Statistics Service <http://www.ukrstat.gov.ua/>(Accessed 23 October 2016).
5. Chubar M. M. (2014) “Main characteristics of strategy export of sewing factories products on Podillia economic region”, *Visnyk ONUim. I. I. Mechnykova*, vol. 3.
6. Kasych A.O. and Tsyhan R.M (2011), “Theoretical and practical aspects of strategic calculation taking into account the perspective of enterprise development”,*Visnyk Kremenchuts'koho natsional'noho universytetu imeni Mykhajla Ostrohrads'koho*, vol. 5.

*Стаття надійшла до редакції 14.12.2016 р.*