

УДК 465

Гуріна Г.С.  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету

Gurina Ganna  
PhD in Economics, Associate Professor,  
National Aviation University

## ЗАЛЕЖНІСТЬ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК ВІД ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

### DEPENDENCE OF FORMATION OF THE STRATEGY OF EXPORTS OF THE ENTERPRISE ON THE EXTERNAL MARKETS FROM EXPORT POTENTIAL

#### АНОТАЦІЯ

У статті визначено, що політика формування стратегії виходу підприємств на зовнішній ринок є важливою формою стратегічного управління розвитком економіки, що націлена на довгострокове зростання ефективності з мінімізацією ризиків за оптимального використання потенціалу та наявних ресурсних обмежень. Визначено необхідні кроки для досягнення гармонізації співпраці України та ЄС, розвитку експортного потенціалу авіаційного комплексу, запропоновано основні напрями діяльності та шляхи їх реалізації. Євроінтеграція є головним і незмінним зовнішньоекономічним пріоритетом України, реалізація якого дасть змогу поліпшити умови експорту українських товарів для представлення їх на міжнародній арені. Для вирішення вищезазначених проблем запропоновано реалізувати заходи, які дадуть змогу підвищити конкурентоспроможність національної економіки.

**Ключові слова:** авіаційний комплекс, експортний потенціал, інтеграція, співпраця, зовнішній ринок, конкурентоспроможність.

#### АННОТАЦИЯ

В статье определено, что политика формирования стратегии выхода предприятий на внешний рынок является важной формой стратегического управления развитием экономики, нацеленной на долгосрочный рост эффективности с минимизацией рисков при оптимальном использовании потенциала и существующих ресурсных ограничениях. Определены необходимые шаги для достижения гармонизации сотрудничества Украины и ЕС, развития экспортного потенциала авиационного комплекса, предложены основные направления деятельности и пути их реализации. Евроинтеграция является главным и неизменным внешнеэкономическим приоритетом Украины, реализация которого позволит улучшить условия экспорта украинских товаров для представления их на международной арене. Для решения вышеуказанных проблем предложено реализовать меры, которые позволят повысить конкурентоспособность национальной экономики.

**Ключевые слова:** авиационный комплекс, экспортный потенциал, интеграция, сотрудничество, внешний рынок, конкурентоспособность.

#### ANNOTATION

The article defines that the policy of forming a strategy for the exit of enterprises to an external one is an important form of strategic management of economic development, aimed at long-term efficiency growth with minimization of risks with optimal use of potential and existing resource constraints. The necessary steps to achieve harmonization of cooperation between Ukraine and the EU, the development of the export potential of the aviation complex were identified, the main activities and ways of their implementation were proposed. Eurointegration is the main and invariable foreign economic priority of Ukraine, the implementation of which will improve the conditions for the export of Ukrainian goods in order to

present them in the international arena. To solve the above problems, it was proposed to implement measures that will improve the competitiveness of the national economy. The development and support of exports of Ukrainian goods with a high share of value added will enable the use of domestic research potential to ensure the sustainable and consistent development of a significant number of sectors of the national economy. The process of creating competitive conditions in the air transportation market – the project "Ukraine's Aviation Transport Strategy for the period up to 2030" involves attracting budget airlines to Ukraine by providing non-discriminatory access to the operation of airways, ground services, aviation fuel market and bilateral cooperation in the field of international air traffic. For this purpose, a national budget airline SkyUp Airlines has been created, which will provide affordable transport services on domestic and international routes. In addition, in September 2018, the largest airline Ryanair DAC in Europe launched its work in Ukraine, measures were taken to attract Eurowings and EasyJet companies to the domestic aviation market in Ukraine. It should be noted that on the way to the integration of the transport sector of Ukraine and the EU and, accordingly, obtaining a synergistic effect from this process, there are problems that need to be addressed in a timely manner. In the field of implementation efficient and safe transportation is approaching domestic legislation to the requirements of EU legislation. In order to strengthen the main transport links between the territories of Ukraine and the EU is taking place liberalization and deregulation of the internal transport services market. Understanding of the problems and prospects of economic development are important for Ukraine and its industrial sector, as they can be the basis for scientific restoration of strategic directions of transformation of separate industrial enterprises and assessment of the efficiency of actual and future achievements.

**Key words:** aviation complex, export potential, integration, cooperation, external market, competitiveness.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Експортний потенціал являє собою складну, динамічну, інтегровану, взаємопов'язану та синергійну сукупність усіх видів його наявних та перспективних ресурсів і можливостей, що використовуються для досягнення тактичних та стратегічних цілей розвитку підприємства на різних стадіях його життєвого циклу.

Розвиток ринкових відносин в Україні, необхідність її входження у світовий інтеграційний процес, лібералізація зовнішньоекономічної діяльності, надання підприємствам і організаціям, що випускають конкурентоздатну продукцію,

права виходу на світовий ринок вимагають чіткого формування та розвитку експортного потенціалу як складової частини успішної зовнішньоекономічної діяльності. Успішне формування та розвиток експортного потенціалу, особливо на рівні підприємства як основної і першочергової ланки зовнішньоекономічного комплексу країни, має сьогодні велику практичну цінність. Оскільки інтеграція у світову економіку призводить до значно вищих темпів економічного зростання, то регулювання експортного потенціалу як загалом у країні, так і в окремих її підприємствах має стати стратегічною метою економічної політики держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Аналіз літературних джерел показав, що залежно від базового критерію оцінки серед існуючих концепцій можна виділити ресурсну, порівняльну та результатну; при цьому серед методів оцінювання варто виокремити: експертний, бальний, метод аналогій, факторний аналіз, методи математичного програмування [2, с. 66–70].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Усі існуючі методики оцінки економічного потенціалу підприємства мають свої характеристики, що певним чином впливають на якість кінцевого результату. Однак жодна з них не враховує циклічність розвитку підприємства. Також недостатньо розробленими є проблеми використання комплексу інструментів розвитку потенціалу авіаційного комплексу, націленого на забезпечення стійкого національного економічного зростання.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання)**. Мета статті – дослідити структуру експортного потенціалу авіаційного комплексу України, а також проаналізувати процедуру формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Експортний потенціал притаманний економічним суб'єктам усіх рівнів: підприємству, галузі, регіону всередині країни, національній економіці, угрупованню кількох держав, які реалізують цей потенціал шляхом розвитку зовнішньої торгівлі, передусім, експорту. Тобто експортний потенціал країни складається з експортних потенціалів окремих галузей, передусім промисловості як найважливішого продуцента готових виробів, а експортний потенціал галузі – з експортних потенціалів окремих підприємств; по-друге, експортний потенціал об'єктивно пов'язаний із конкурентоспроможністю продукції, призначеної для реалізації на світовому ринку. Враховуючи, що національна конкурентоспроможність має трирівневу структуру (країни, галузі, окремі підприємства), можна стверджувати, що існує тісний взаємозв'язок між підвищенням конкурентоспроможності вітчизняної продукції на світовому ринку та збільшенням експортного потенціалу національної економіки [1].

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Експортний потенціал можна охарактеризувати як готовність, здатність підприємства здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, зокрема експортну, яка полягає у виході на цільові ринки збуту за межами своєї країни. Експортний потенціал є основою для розроблення стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Отже, чинники, які впливають на розвиток експортного потенціалу, також опосередковано впливають і визначають процедуру формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок та ступінь представлення підприємства на зовнішньому ринку [3, с. 67–73]. Одна з умов інтеграції економіки України у світову економічну спільноту – оцінка експортного потенціалу, його здатність до адаптації та переорієнтації під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Для продуктивної діяльності підприємств авіаційного комплексу необхідно мати чітке розуміння перспектив виходу на зовнішній ринок, а також злагоджену стратегію, засновану на конкурентоспроможності авіаційної галузі. До найбільш значимих чинників розвитку експортного потенціалу доцільно віднести такі:

- управління підприємством;
- інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності;
- планування експорту продукції;
- облік та аналіз експортних поставок;
- кадровий менеджмент.

Основними недоліками розвитку українського експорту за сучасних умов господарювання, на вирішенні яких повинні бути сконцентровані зусилля як уряду, так топ-менеджменту підприємств, є такі:

- сировинний характер значної частини експорту;
- відсутність чітко визначеної політики змін у матеріально-технічній базі виробництва та технологіях галузей економіки;
- мала частка продукції з високою часткою доданої вартості у структурі українського експорту;
- відсутність правових основ запровадження фінансових механізмів державної підтримки розвитку експорту (ДПП та ін.);
- недостатній рівень інвестування в модернізацію експортоорієнтованих виробництв та відсутність новітніх технологій виробництва [4, с. 32–37; 7];
- застаріла транспортна інфраструктура, що не відповідає сучасним вимогам ефективного транскордонного сполучення (міжнародні транспортні коридори, стан дорожнього полотна тощо);
- поширення практики обмежувальних та протекціоністських заходів із боку окремих країн та провідних транснаціональних корпорацій;
- наявність відсоткової нерівноваги у двосторонній торгівлі з основними партнерами;
- високі ризики фінансових утрат під час проведення експортних операцій;

– не вигідні умови кредитування експорту (зависокі відсоткові ставки та короткі строки наданих кредитів);

– корупція по всій вертикалі влади, а також здійснення розрахунків по експортних операціях через офшорні компанії та ухилення від податків.

Євроінтеграція є головним і незмінним зовнішньоекономічним пріоритетом України, реалізація якого у транспортній сфері дасть змогу збільшити обсяги перевезень міжнародними транспортними коридорами, що розташовані на території України, поліпшити умови експорту українських товарів, залучити національних перевізників до транспортування транзитних вантажів між Європою та Азією, поліпшити безпеку руху.

Розвиток потенціалу країн ЄС реалізується на принципах:

– системності (комплексний і повноцінний розвиток усіх складників національної інноваційної інфраструктури);

– ефективності (порівняність результатів інноваційної діяльності з витратами);

– пріоритетності (стимулювання діяльності шляхом надання преференцій і переваг порівняно з традиційним виробництвом) [5, с. 36–41];

– стратегічної цілеспрямованості (орієнтація на довгостроковий позитивний результат та ефект від розроблення й упровадження інновацій);

– інформаційної забезпеченості (доступ до джерел науково-технічної інформації та обмін досвідом з іноземними партнерами);

– ринкової орієнтації (урахування потреб в інноваціях на внутрішньому і міжнародному ринках);

– адаптивності (гнучка реакція на зміни політико-економічних умов на ринку технологій);

– планомірності (координація дій учасників інноваційного процесу на всіх етапах).

Триває процес створення конкурентних умов на ринку авіаційних перевезень: проект Авіаційної транспортної стратегії України на період до 2030 р. передбачає залучення бюджетних авіакомпаній до України шляхом надання доступу до експлуатації повітряних шляхів сполучення, ринку послуг наземного обслуговування, ринку авіаційного пального та двостороннього співробітництва в галузі міжнародного повітряного сполучення [6, с. 138–144]. Для цього вже створено національну бюджетну авіакомпанію SkyUp Airlines, яка надаватиме доступні транспортні послуги на внутрішніх та міжнародних маршрутах. Окрім того, у вересні 2018 р. розпочала свою роботу в Україні найбільша в Європі бюджетна авіакомпанія Ryanair DAC, здійснюються заходи щодо залучення на внутрішній ринок авіаційних перевезень України лоукост-компаній Eurowings та EasyJet. Слід зазначити, що на шляху до здійснення інтеграції транспортного сектору України та ЄС та, відповідно, отримання синергетичного ефекту від цього процесу існують проблеми, які потребують своєчасного вирішення.

Внутрішня та зовнішньополітична ситуація в Європейському Союзі та Україні позначена наростанням суперечностей унаслідок негативних змін у міжнародному безпековому довіллі. Відносини Україна – ЄС нині розвиваються у позитивному ключі, формат Угоди про асоціацію надав взаєминам стабільності і передбачуваності. Основними принципами ефективної організації процесу управління експортним потенціалом підприємства є такі: стратегічна структурність управлінського циклу, що має відбивати зовнішні і внутрішні умови міжнародної економічної діяльності підприємства; логічна послідовність етапів процесу управління відповідно до функцій і ступеня важливості завдань; адаптивність процесу управління у пристосуванні до змін середовища міжнародної економічної діяльності підприємства.

Поглиблення ринкових відносин в Україні, формування інноваційно орієнтованої системи управління національним або регіональним економічним розвитком, посилення взаємодії ринкових механізмів із соціально-економічними важелями випереджального розвитку відбувається в умовах активізації конкурентної боротьби між країнами та їхніми регіонами переважно за ресурси стратегічного характеру, пріоритетними серед яких є фінансові, інтелектуальні, інформаційні та інноваційні. Стратегічні конкурентні переваги, яких набуває держава чи окремий регіон у сучасних умовах, повною мірою можуть бути реалізовані лише за умов упровадження механізму стратегічного управління його сталим та гармонійним розвитком. Необхідність та доцільність стратегічного управління конкурентоспроможністю національної економіки чи окремого регіону країни зумовлені як посиленням складності процесів у межах соціально-економічної системи, так і високою турбулентністю середовища як у межах країни, так і в глобальному оточенні. Посилена увага до проблем реалізації потенційних можливостей виробництва зумовлена особливостями сучасного етапу розвитку економіки і підвищенням ефективності суспільного виробництва, зростаючим впливом різних сфер життя.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Кризовий стан національної економіки та окремих підприємств, що супроводжується малим використанням виробничих потужностей, нагромадженням понаднормативних запасів матеріалів і готової продукції, скороченням чисельності працівників, зниженням їхнього кваліфікаційного рівня і продуктивності праці та іншими негативними явищами, закономірно призводить до втрати потенціалу. Міжнародна практика свідчить про необхідність залучення іноземних компаній-партнерів до інноваційного розвитку для спільного виконання НДДКР, децентралізації розвитку інноваційного потенціалу галузі, забезпечення участі приватного бізнесу в інноваційні процеси та спрямованості на ефект.

Зрештою, ефективна взаємодія всіх учасників такої діяльності дасть змогу досягти синергії.

Нагадаємо, що розмір і структура потенціалу сучасних виробничо-комерційних організацій формуються за рахунок нагромаджених за радянських часів основних фондів, земельних ділянок, технологій. Хаотичність процесів розвитку і неконтрольованість кризових тенденцій на макрорівні спричинили руйнацію структури потенціалу, що виявилось в порушенні пропорцій між основними елементами соціально-економічних систем сучасних підприємств. Отже, комплексне врахування загальних і специфічних принципів є важливою передумовою ефективного управління експортним потенціалом підприємства та формування стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ukraine. The Global Competitiveness Index 2017–2018 edition. *World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2017* : веб-сайт. URL : <https://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/economy> (дата звернення: 05.03.2019).
2. Коляда О.В., Омельченко М.М. Зовнішня торгівля товарами України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 66–70.
3. Кокоріна В.І. Імперативи розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2010. № 3. С. 67–73.
4. Котлубай В.О., Кібик О.М., Хаймінова Ю.В. Стратегічні інструменти державної підтримки розвитку експортного потенціалу України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58. С. 32–37.
5. Пугачевська К.С. Інструменти експорт-промоушн за умов глобалізації. *Проблеми економіки*. 2017. № 11. С. 36–41.
6. Побоченко Л.М., Чиженко І.О. Сучасні тенденції розвитку світового ринку бізнес-авіації. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)*. 2017. № 1. С. 138–144.
7. Редзюк Є.В. Чому не діють фінансові інструменти забезпечення розвитку економіки України. *Економіст*. 2018. № 2. С. 2–5. URL : <http://uaekonomist.com/17098-chomu-ne-dyut-fnansov-nstrumenti-zabezpechennya-rozvitku-ekonomki-ukrayini.html> (дата звернення: 07.03.2019).

#### REFERENCES:

1. Ukraine. The Global Competitiveness Index 2017–2018 edition. *World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2017*: веб-сайт. URL : <https://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/economy> (data zvernennja: 05.03.2019)
2. Koljada O.V., Omeljchenko M.M. Zovnishnja torghivlja tovaramy Ukrajiny: suchasnyj stan ta perspektyvy rozvytku. *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. # 9. S. 66–70.
3. Kokorina V.I. Imperatyvy rozvytku mizhnarodnogho biznesu v umovakh ghlobalizaciji. *Derzhava ta reghiony. Serija : Ekonomika ta pidpryjemnyctvo*. 2010. # 3. S. 67–73.
4. Kotlubaj V.O., Kibik O.M., Khajminova Ju.V. Strategichni instrumenty derzhavnoji pidtrymky rozvytku eksportnogho potencialu Ukrajiny. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2017. Vyp. # 58. S. 32–37.
5. Pughachevsjka K.S. Instrumenty eksport-promoushn za umov ghlobalizaciji. *Problemy ekonomiky*. 2017. # 11. S. 36–41
6. Pobochenko L.M., Chyzhenko I.O. Suchasni tendenciji rozvytku svitovogho rynku biznes-aviaciji. *Strateghija rozvytku Ukrajiny (ekonomika, sociologhija, pravo)*. 2017. # 1. S. 138–144.
7. Redzjuk Je.V. Chomu ne dijutj finansovi instrumenty zabezpechennja rozvytku ekonomiky Ukrajiny. *Ukrajinsjkyj zhurnal «Ekonomist»*. 2018. #2. S. 2–5. URL : <http://uaekonomist.com/17098-chomu-ne-dyut-fnansov-nstrumenti-zabezpechennya-rozvitku-ekonomki-ukrayini.html> (data zvernennja: 07.03.2019)