

**ОЦІНЮВАННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЙОГО РОЗВИТКУ**

*Досліджено методичні підходи щодо оцінювання експортного потенціалу промислових підприємств. На основі системи кількісних та якісних показників проведено комплексне оцінювання експортного потенціалу промислових підприємств Подільського регіону. Виконано прогнозування та визначено рівень експортного потенціалу підприємств за оптимістичним та песимістичним сценарієм їх розвитку. Сформуовано рекомендації щодо визначення стратегічних пріоритетів розвитку внутрішніх складових експортного потенціалу досліджуваних підприємств.*

*Ключеві слова: експортний потенціал, рівень експортного потенціалу, прогнозування, сценарії розвитку*

N. M. TYURINA, I. O. SHELEST, N. S. KARVATSKA  
Khmel'nyts'ky National University

**ESTIMATION OF EXPORT POTENTIAL OF INDUSTRIAL ENTERPRISES  
AND PREDICTION OF ITS DEVELOPMENT**

*Abstract – The purpose of the article is research of theoretical and practical aspects of evaluation of export potential of industrial enterprises and prognostication of its development. Methodical approaches in relation to the evaluation of export potential of industrial enterprises are analyzed. The complex evaluation of export potential of industrial enterprises of the Podil's'kyu region is conducted on the basis of the system of quantitative and quality indexes. The level of export potential of enterprises for the optimistic and pessimistic scenario of their development is appraised and its prognostication is executed. Recommendations in relation to determination of strategic priorities of development of internal constituents of export potential of the probed enterprises are formed. The evaluation of export potential of enterprise with the use of complex methodical approach will allow guidance of enterprise to define directions and prospects of future export activity, define priorities of export policy, find out the problems of exportation, accept the grounded administrative decisions in relation to exportation, to provide fixing on the certain segment of competition market, to define the size of export potential in accordance with optimistic and pessimistic prognoses etc.*

*Key words: export potential, level of export potential, prognostication, scenarios of development.*

**Вступ.** Загострення конкуренції на тлі економічної кризи спонукає практично усі держави світу з метою захисту власних економік до посилення прагматизму та протекціонізму у сфері зовнішньоекономічної діяльності. За таких умов уряди високорозвинених країн з ринковою економікою, а також керівники потужних міжнародних та великих національних компаній здійснюють пошуки нових механізмів нарощування та підвищення ефективності використання експортного потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Показники розвитку міжнародної торгівлі вітчизняні науковці компонують у такі групи: обсягові (абсолютні), результуючі, структурні, інтенсивності, ефективності, динаміки та зіставлення. Фахівці різноманітних міжнародних організацій (Світового банку, Світової організації торгівлі, Європейського Центрального Банку, ЮНКТАД тощо), аналізуючи експортний потенціал будь-якої країни чи регіону, переважно акцентують увагу на узагальнених показниках, як: обсяг експорту, частка в національному експорті, чистий експорт, індекс Херфіндала, частка в світовому експорті, ринкова диверсифікація (кількість еквівалентних ринків), індекс Лафая, відносна вартість одиниці експорту (спеціалізація внутрішньогалузевої торгівлі), товарна диверсифікація (кількість еквівалентних товарів), індекс Грубела-Ллойда, відповідність динаміці світового попиту. Зазначені показники використовуються у дослідженнях численної групи інших закордонних вчених: Абд-ель-Рахман К., Алгієрі В., Алессандріні М., Бутурач Г., Гріневей Д., Дамурі Ю. Р., Загхіні А., Моран М. Т., Реганаті Ф. та ін.

Крім того, обґрунтованість застосування наведених показників доводиться й когортою таких відомих українських науковців як: Циганкова Т.М., Петрашко Л.П., Кальченко Т.В., Пирець Н.М., Головень В.П., Вавришук В.П. та ін. Натомість, Шевцовою В.Б., Коломійцем В.В., Петренко Л.А., Коровайченко Н.Ю. та ін. запропоновано власну оригінальну методику, що може бути застосована для подальших уточнених, докладніших та детальніших досліджень. Перелік методичних підходів та їх загальна характеристика подані у таблиці 1.

Незважаючи на значний обсяг напрацювань у зазначеній сфері, науковцями порушуються, в основному, питання щодо проблематики формування та використання експортного потенціалу підприємств, вказується на необхідність підвищення ефективності цих процесів, але недостатньо уваги приділяється питанням його оцінки. Комплексна система оцінювання експортного потенціалу підприємств, на думку авторів, повинна враховувати його статичний та динамічний рівні, бути побудована на основі комплексної системи показників, що дозволяють всебічно охарактеризувати експортний потенціал підприємства та дослідити ефективність його окремих елементів, охоплювати чинники внутрішнього та зовнішнього середовища впливу на розвиток експортного потенціалу підприємства.

**Мета статті** – дослідження теоретичних та практичних аспектів оцінювання експортного потенціалу промислових підприємств та прогнозування його розвитку.

## Методичні підходи щодо оцінювання експортного потенціалу підприємства

Назва підходу	
Автор підходу	Сутність підходу
1. Оцінювання експортного потенціалу підприємства здійснюється на основі врахування лише факторів (ресурсів) його внутрішнього середовища	
Волкова І. М. [1, 11–12]	Показники стану експортного потенціалу підприємства об'єднано в 7 груп: 1) ретроспективний та оперативний аналіз фактичного експорту підприємства; 2) оцінка виробничих можливостей підприємства; 3) якість продукції; 4) ресурсне забезпечення підприємства; 5) цінова політика підприємства; 6) система збуту підприємства; 7) організаційні чинники
Серова Л. П. [2, 10–11]	Оцінка експортного потенціалу підприємства здійснюється у трьох напрямках: визначення структури виробництва і реалізації продукції у межах планових показників роботи підприємства; визначення структури виробництва і реалізації продукції з врахуванням резерву незавантажених виробничих потужностей підприємства; визначення структури виробництва і реалізації продукції з врахуванням резерву незавантажених виробничих потужностей підприємства та за умови впровадження у виробничий процес заходів щодо модернізації, реорганізації, реконструкції
Козьменко С. М. [3]	Показник оцінки експортного потенціалу підприємства дорівнює добутку показників експортного потенціалу країни, інтегральної оцінки експортної конкурентоспроможності підприємства (зважаючи середня кількість працівників підприємства, зважені основні засоби підприємства, зважений власний капітал) та поправочного коефіцієнта
2. Експортний потенціал підприємства оцінюється з врахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього середовища	
Попов О. І. [4, 5–6]	Експортний потенціал підприємства обирається як добуток виробничого потенціалу (сума агроресурсного потенціалу, коефіцієнта технології виробництва потенціалу переробних виробництв, потенціалу виробничої інфраструктури), коефіцієнта конкурентоздатності продукції, коефіцієнта попиту на світовому ринку, а також коефіцієнта пропозиції на світовому ринку
Стичішин П. П. [5, 7–8]	Експортний потенціал системи визначається: виробничо-технологічним потенціалом системи як здатності її до випуску продукту у кількості, якості та ціні відповідно до вимог цільового ринку (тобто макросередовище все ж вивчається); маркетинговим потенціалом системи як сукупності її засобів та можливостей у міжнародній маркетинговій діяльності щодо просування конкретного продукту на конкретний ринок
Мельник Т. М. [6, 231]	До складових експортного потенціалу належать: потенціал внутрішніх ресурсів (функція від техніко-технологічної бази, кваліфікації кадрів, методів управління, фінансів); потенціал цільового зарубіжного ринку; умови виходу на ринок, які охоплюють національні (торговельна політика країни, система підтримки експортного виробництва) та зовнішні умови (торговельний режим країни експортування)
Близнюк В. П. [7]	Експортний потенціал підприємства можна визначити через аналіз та прогноз стану макросередовища (обсяг та частка імпорту оцінюваних продуктів, рівень вхідного бар'єру, купівельна спроможність суб'єктів ринку та частка імпорту у загальному обсязі споживанні на кожному з їхніх ринків), мікросередовища (коефіцієнт рентабельності продажу, рівень маркетингового тиску, середньоринкову ціну оцінюваних продуктів, відносний темп розвитку кожного з ринків) та можливостей підприємства до адаптації (можливість поставки продукту відносно його загального імпорту на ринок, можливість маркетингового супроводу відносно ринку, можлива ціна підприємства відносно ціни ринку)

**Виклад основного матеріалу.** На розуміння авторів, експортний потенціал підприємства є інтегрованою динамічною сукупністю конкурентоспроможних ресурсів, які певна економічна система має, та здатна створити і спроможна реалізувати на зовнішніх ринках у теперішньому та майбутньому часі. Своєю чергою сукупність конкурентоспроможних ресурсів є поєднанням виробничої, маркетингової, фінансової, інноваційної, інформаційної, організаційно-управлінської та трудової її складових. Тобто, забезпеченість підприємства різноманітними ресурсами, наявність у його працівників відповідних сучасних знань, досвіду та управлінської схильності щодо здійснення експортної діяльності, налагодження співпраці з державними і недержавними, вітчизняними й закордонними спеціалізованими організаціями підтримки експортерів та імпортерів сприятиме оптимізації процесу експорту та зниженню рівня ризиків. Тому для оцінювання експортних можливостей промислових підприємств регіону будемо використовувати комплексний набір показників, що може трансформуватись залежно від поставлених цілей.

Вважаємо, що проводити оцінювання експортного потенціалу варто на основі застосування показників (обсяги експорту машинобудівної продукції підприємства, темпи їх росту, частка експорту в загальному обсязі реалізації продукції підприємства, питома вага підприємства у загальному обсязі експорту продукції машинобудування регіону, країни (у нашому випадку Подільського регіону), динаміка показників світового імпорту основного виду продукції суб'єкта господарювання, рівень вхідного бар'єру країн-імпортерів продукції підприємства, рівень продуктової диверсифікації експорту підприємства, індекс Херфіндала (рівень географічної концентрації експорту підприємства), продуктивність праці персоналу (виручка від реалізації експортної продукції на пра-

цівника суб'єкта господарювання), а також окремих показників фінансового стану підприємства), які є прийнятними для використання на рівні підприємства. До групи показників маркетингової складової входять характеристики внутрішнього (збутова та логістична структурні одиниці маркетингової складової) та зовнішнього (ринкова структурна одиниця) середовища впливу. З метою окреслення кола характеристик зовнішнього середовища пропонуємо використати показники рівня вхідного бар'єру (середнє арифметичне тарифів агрегованого рівня продукту країн-імпортерів) для експортної продукції машинобудівного підприємства на закордонних ринках, а також темпів зростання (спаду) світового імпорту основного виду продукції суб'єкта господарювання. Обґрунтування доцільності застосування цих показників та їх значення для різних країн і галузей економіки подано на сайті Міжнародного торговельного центру [8; 9]. Щодо характеристики організаційно-управлінської складової експортних можливостей підприємства, то значна кількість науковців рекомендують використовувати, як правило, експертні методи її дослідження. Зважаючи на мету нашого оцінювання, прагнення до максимальної незаангажованості, актуальність проблеми надмірності апарату адміністративних працівників вітчизняного машинобудівного підприємства, пропонуємо проводити відповідні розрахунки шляхом визначення співвідношення прибутку від реалізації експортної продукції та адміністративних витрат підприємства. Більш детально характеристику показників було розглянуто у попередніх дослідженнях [9]. Набір показників можна розширити та поглибити, але з огляду на мету нашого оцінювання експортного потенціалу окремих промислових підприємств Подільського регіону, обмежимося поданим вище переліком. На його основі формуємо матрицю показників, необхідних для обрахунку експортного потенціалу семи промислових підприємств. За допомогою багатовимірної середньої переводимо обрахункові значення вказаних показників у бали, після чого на їх основі визначаємо рейтинг промислових підприємств протягом 2012–2013 рр.

В основі розрахунку багатовимірної середньої лежить порівняння  $j$ -го підприємства з "еталоном", тобто з умовним підприємством, яке має найкращі результати за усіма показниками – максимальні для стимуляторів і мінімальні для дестимуляторів. У результаті порівняння індивідуальних значень показника з "еталоном" отримаємо відносні величини  $P_{ij}$ , де  $i$  – показник,  $j$  – підприємство. Чим ближче  $j$ -те підприємство до "еталону", тим ближче  $P_{ij}$  до одиниці. Припустимо, що обраховані нами показники рівноважні, відтак багатовимірна середня показників усіх груп складових конкурентоспроможного ресурсу експортного потенціалу підприємства за відповідний рік визначатиметься як середня арифметична проста. Еталоном можуть бути не лише умовне вітчизняне підприємство з найкращими значеннями відповідного показника групи. За еталоном доцільно також приймати значення результативних показників діяльності успішних закордонних підприємств машинобудування, або нормативні значення цих показників, затверджені в Україні та за її межами. На нашу думку, необхідно прагнути до поєднання вищезазначених підходів визначення еталоноу, що сприятиме проведенню найбільш об'єктивного оцінювання експортного потенціалу суб'єктів господарювання саме відповідно вимогам зовнішніх ринків. Результати обрахунків подано у рис. 1.

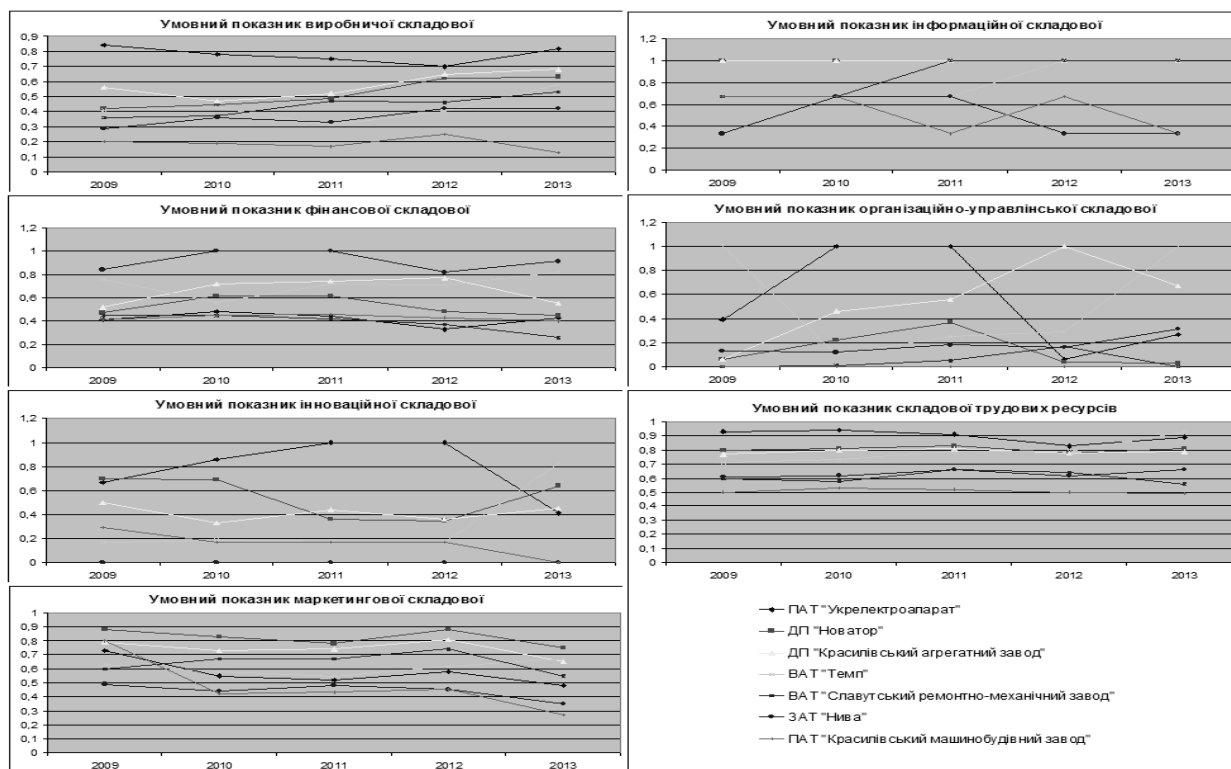


Рис. 1. Динаміка умовних показників експортного потенціалу окремих промислових підприємств Подільського регіону

Результати дослідження показників експортного потенціалу обраних підприємств показали, що лідерами за значенням обсягів експорту є, зокрема: ПАТ “Укрелектроапарат”, ДП “Новатор” та ДП “Красилівський агрегатний завод”. До 2013 р. їм значно поступалося ВАТ “Темп”, однак цього ж року обсяги реалізації експортної продукції підприємства різко збільшилися, що свідчить про наявність у підприємства прихованих, зарезервованих ресурсів, які воно спроможне, за потреби, реалізувати. Абсолютними лідерами за часткою експорту в загальному обсязі реалізації продукції підприємства стали ПАТ “Укрелектроапарат” та ВАТ “Темп”.

Характеризуючи показники маркетингової складової конкурентоспроможного ресурсу експортного потенціалу підприємств, слід зазначити таке. Практично вся продукція підприємств протягом періоду дослідження користувалася значним попитом на ринках основних країн-партнерів, а також на світових ринках в цілому. Крім того, у країнах, куди найбільше експортували продукцію ці підприємства, були встановлені мінімальні митні тарифи. Однак підприємства, як правило, не мають налагодженої збутової мережі за кордоном. Переважна більшість досліджуваних підприємств все ще не зареєстрували власну торговельну марку, серед них: ПАТ “Укрелектроапарат”, ДП “Красилівський агрегатний завод”, ВАТ “Темп”, ВАТ “Славутський ремонтно-механічний завод”, ЗАТ “Нива”.

Керуючись розробками японського вченого Т. Коно [12], підприємства за рівнем та характером диверсифікації можна класифікувати таким чином: ПАТ “Красилівський машинобудівний завод” – компанія з домінуючим продуктом (на частку однієї продукції припадає менше 95 %, але більше 70 % загального обсягу продажів), тобто диверсифікація на підприємстві практично відсутня; протягом 2009–2012 рр. такої ж стратегії дотримувалися на ВАТ “Темп”, однак з 2013 р. компанія обрала стратегію випуску продукції, пов’язаної технологічно (на частку одного виду продукції припадає менше 70 % загального обсягу продажів, на частку продукції, пов’язаної технологічно, – більше 70 %), таким самим курсом прямують ПАТ “Укрелектроапарат” та ЗАТ “Нива”; найпрогресивнішими в цьому плані можна вважати ДП “Новатор”, ДП “Красилівський агрегатний завод” та ВАТ “Славутський ремонтно-механічний завод”, адже вони відносяться до диверсифікованих компаній з непов’язаною продукцією (частка продукції, пов’язаної збутом і технологічно, – менше 70 % від загального обсягу продажів). Критичний стан з рівнем географічної концентрації експорту, що розраховується за допомогою індексу Херфіндаля, стосується практично усіх досліджуваних нами підприємств. Помірна концентрація експорту у межах значення показника від 1000 до 1800, була властива лише в окремі роки для ЗАТ “Нива”. Відтак, можна зробити висновок про підвищену залежність підприємств від їхніх найбільших клієнтів, а отже – про зростаючу вразливість суб’єктів підприємництва до змін зовнішнього середовища.

За рівнем рентабельності, що розраховується через співвідношення прибутку за експортовану продукцію та витрат на виробництво експортної продукції, до сукупності підприємств з найвищим значенням показника потрапили ДП “Красилівський агрегатний завод”, ВАТ “Темп” та ЗАТ “Нива”. Особливої уваги за станом фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності усіх активів підприємства потребують ПАТ “Укрелектроапарат”, ДП “Новатор”, ВАТ “Славутський ремонтно-механічний завод” та ПАТ “Красилівський машинобудівний завод”.

Недооцінюють переваги інформатизації підприємства та необхідність впровадження новітніх технологій для виготовлення інноваційної продукції ВАТ “Славутський ремонтно-механічний завод”, ЗАТ “Нива” та ПАТ “Красилівський машинобудівний завод”. Якщо низьку інноваційну активність підприємств можливо пояснити браком коштів, то відсутність реально діючого веб-сайту за часів використання прогресивних інформаційних технологій, можливості ведення бізнесу у форматі “business to business” та “business to consumer” (електронна торгівля, що забезпечує прямий продаж продукції іншим юридичним та фізичним особам) є незрозумілою і, на нашу думку, досить ризикованою.

Існують певні проблеми з показниками групи складової трудових ресурсів конкурентоспроможного ресурсу експортного потенціалу підприємств. Основні недоліки, пов’язані з недостатнім рівнем освіти працівників, високим середнім їх віком та незначною кількістю персоналу, який прагне і має можливість підвищувати свою кваліфікацію, самовдосконалюватися, властиві практично усім вітчизняним підприємствам, а особливо тим, що працюють більше 20 років. З урахуванням цього та окремих інших позицій, найкращим показником величини обсягу виручки від реалізації експортної продукції на працівника характеризуються ПАТ “Укрелектроапарат”, а у 2013 р. – ВАТ “Темп”.

Далі виконаємо прогнозування рівня експортного потенціалу підприємства та визначимо перспективи розвитку досліджуваних нами суб’єктів господарювання на закордонних ринках. Розрізняють два види прогнозування: точкове та інтервальне. Вважаємо, що у нашому випадку саме інтервальне прогнозування є доцільнішим, адже надає значно більше інформації, яка зумовлює прийняття адекватнішого управлінського рішення. Інтервальна оцінка визначається двома числами – межами інтервалу. Тому за інваріантного прогнозування експортних можливостей підприємства описується лише один сценарій розвитку його експортного потенціалу. Однак практичне значення прогнозу значно підвищується, якщо в ньому описані декілька можливих сценаріїв, до прикладу, оптимістичний та песимістичний. Такий прогноз називається варіативним. Інтервальній оцінці (з надійністю  $\gamma$ ) математичного очікування  $a$  нормально розподіленої кількісної ознаки

$X$  за вибірковою середньою  $\bar{x}_g$ , відомому середньому квадратичному відхиленні  $\sigma$  генеральної сукупності слугує довірчий інтервал:

$$\bar{x}_g - t(\sigma/\sqrt{n}) < a < \bar{x}_g + t(\sigma/\sqrt{n}), \quad (2)$$

де  $t(\sigma/\sqrt{n}) = \delta$  – точність оцінки;

$n$  – обсяг вибірки;

$t$  – значення аргументу функції Лапласа, за якого  $\Phi(t) = \gamma/2$  [11].

З метою визначення розсіювання варіант вибірки відносно  $\bar{x}_g$  використовується показник дисперсії  $D_g$ , тобто середнє арифметичне квадратів відхилень варіант відносно  $\bar{x}_g$ . У процесі обчислення дисперсії вибірки відхилення підносяться до квадрата, що призводить до зміни одиниці виміру ознаки  $X$ . У зв'язку з цим необхідно розрахувати середнє квадратичне відхилення  $\sigma_g$ , що визначає розсіювання варіант вибірки відносно  $\bar{x}_g$ , але в тих же одиницях вимірювання що й ознака  $X$ .

Проведемо відповідні завершальні обрахунки експортного потенціалу окремих промислових підприємств Подільського регіону (табл. 2).

Таблиця 2

**Прогнозний рівень експортного потенціалу підприємств Подільського регіону  
за оптимістичним та песимістичним сценарієм**

Підприємство	Розрахунок довірчого інтервалу значення показника експортного потенціалу			Рівень експортного потенціалу підприємства		
	$\bar{x}_g = \frac{\sum x_i n_i}{n}$	$\frac{\sum x_i^2 n_i}{n}$	$\sigma_g$	Довірчий інтервал	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
ПАТ “Укрелектроапарат”	0,712	0,5132	0,0794	0,6205 < a < 0,8035	0,62	0,80
ДП “Новатор”	0,626	0,3924	0,0224	0,6002 < a < 0,6518	0,60	0,65
ДП “Красилівський агрегатний завод”	0,676	0,4602	0,057	0,6107 < a < 0,7413	0,61	0,74
ВАТ “Темп”	0,596	0,3718	0,1288	0,4672 < a < 0,7447	0,47	0,75
ВАТ “Славутський ремонтно-механічний завод”	0,428	0,1832	0,0045	0,4228 < a < 0,4332	0,42	0,43
ЗАТ “Нива”	0,428	0,1844	0,0346	0,388 < a < 0,468	0,39	0,47
ПАТ “Красилівський машинобудівний завод”	0,328	0,1112	0,06	0,2588 < a < 0,3972	0,26	0,40

Рекомендовані пріоритетні напрями розвитку внутрішніх складових експортного потенціалу підприємств представлено на рис. 2.

Узагальнюючи результати проведеного нами аналізу, зважаючи на можливі песимістичний та оптимістичний сценарії їх розвитку, ми виділили чотири відокремлені групи підприємств. Стабільним лідером щодо багатьох показників серед досліджуваних підприємств є ПАТ “Укрелектроапарат”. До другої групи входять підприємства, що характеризуються порівняно непоганими експортними можливостями та вирізняються високою ефективністю їх використання, йдеться про ДП “Новатор” та ДП “Красилівський агрегатний завод”. Що стосується ВАТ “Темп”, то значення відповідних показників підприємства протягом 2009–2012 рр вказують на його належність до групи підприємств з дещо меншими успіхами. Але різке покращення практично всіх ключових показників експортної діяльності суб'єкта у 2013 році, що засвідчує перспективність підприємства, дозволяє віднести його до першої групи. Учасниками третьої групи відповідно до показників логічно вважати ВАТ “Славутський ремонтно-механічний завод” та ЗАТ “Нива”. До найпроблематичніших підприємств відноситься ПАТ “Красилівський машинобудівний завод” тому підприємство потрапило до четвертої групи – найменш результативні підприємства у сфері експорту.

**Висновки.** Оцінювання експортного потенціалу підприємства за використанням комплексного методичного підходу дозволить керівництву підприємства визначити напрями та перспективи майбутньої експортної діяльності, визначити пріоритети експортної політики, виявити проблеми експортування, приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо експортування, забезпечити закріплення на певному сегменті конкурентного ринку, визначити величину експортного потенціалу відповідно до оптимістичного та песимістичного прогнозів тощо.

Пріоритетний напрям нарощування експортного потенціалу підприємства	Перелік груп підприємств				
	Група I: ПАТ “Укрелектроапарат”	Група II: ДП “Новатор”, ДП “Красилівський агрегатний завод”, ВАТ “Темп”	Група III: ВАТ “Славутський ремонтно-механічний завод”, ЗАТ “Нива”	Група IV: ПАТ “Красилівський машинобудівний завод”	
Спрямованість та зміст заходу	Виробнича сфера	Сприяти зниженню собівартості продукції за рахунок заміни імпортних комплектуючих складовими власного виробництва. Для покращення управління матеріально-технічними запасами впровадити автоматизовану систему управління. Складення оптимального енергетичного бюджету у межах існуючих обмежень та проведення страховальних заходів. Важливим заходом економії електроенергії є дотримання бюджету, уникнення перевитрат електроенергії за допомогою оптимізації календарного графіка робіт, режиму праці та завантаження обладнання	Дотримуватися оптимальних витрат виробництва за рахунок поєднання низьких витрат та широкій диференціації, заснованої на якості, технологічної переваги продукції підприємства. Це дозволить забезпечити оптимальні витрати та ціни порівняно з виробниками продукції аналогічної якості та відповідних характеристик. Сприяти активізації сертифікації та стандартизації продукції	Зосередити ресурси підприємства на випуску обмеженої кількості продукції високої якості, що дозволить за рахунок повнішого ніж у конкурентів виконання замовлення задовольнити специфічні потреби покупців. Адаптувати продукцію підприємства до особливих потреб споживачів шляхом впровадження гнучкої системи організації виробництва. Забезпечити нарощування обсягів виробництва з мінімально можливим збільшенням виробничих потужностей	Максимальне збереження наявних виробничих потужностей підприємства
	Маркетингова сфера	Утримання підприємством домінуючої ринкової частки, одночасне здійснення ним стратегії оборони та наступу. Максимальне використання налагоджених партнерських зв'язків щодо постачання сировини та збуту продукції підприємства. Розширення присутності на ринках ОАЕ, Лівії, Гвінеї, Нігерії. Активізація брендингу	Збільшення ринкової частки для досягнення ринкової першості. Розширення присутності на існуючих ринках та проникнення на ринки східноазійських країн. Розробка та виконання власних каналів реалізації експортної продукції, відкриття регіональних представництв. Інтенсифікація реклами	Підтримування існуючих на ринку позицій. За рахунок об'єднання під спільною торговою маркою намагатися вийти за межі ніші. Доцільно дотримуватися непрямого експорту, активізуючи збут продукції підприємства зусиллями великих компаній-посередників	З метою стабілізації ситуації на підприємстві, максимального задоволення лише внутрішній попит
	Фінансова сфера	З метою захисту своїх лідируючих позицій у зростаючій галузі продовжувати інвестувати діяльність підприємства. Постійно контролювати вчасне погашення його зобов'язань	Намагатися утримувати високі показники ефективності діяльності підприємства, що дозволить інвестувати в інші сфери господарювання	Для посилення своїх конкурентних переваг підприємство потребує значних інвестицій, які слід здійснювати лише після ретельного їх аналізу	Фінансове оздоровлення підприємства
	Інноваційна сфера	З метою утримання існуючих ринкових позицій та завоювання нових дотримуватися стратегії “раннього технологічного лідерства”. Використання якісно нових технологій та обладнання, що сприятиме значному зростанню частки інноваційного експорту		З огляду на незначні ресурси підприємства використовувати стратегію технологічного послідовництва	Про інновації поки не йдеться
	Інформаційна сфера	Активізація використання сучасних інформаційних технологій. Покращення інформаційного та аналітичного забезпечення усіх процесів виробництва та реалізації продукції підприємства		Впровадження централізованої інформаційної системи збору, обробки та аналізу усіх необхідних для успішного функціонування підприємства видів інформації. Введення в дію веб-сайту	Концентрація усіх наявних інформаційних ресурсів для подолання кризи на підприємстві
	Організаційно-управлінська сфера	Оптимізація організаційно-управлінської структури підприємства. Заміна стабільної контрольованої організаційної системи управління підприємства з орієнтацією усередину на динамічну та гнучку, спрямовану назовні. З метою підвищення якості комунікацій між членами колективу підприємства необхідно впровадити систему комунікацій, що полягає у здійсненні комунікацій як згори вниз, так і в протилежному напрямі з чіткими командами та швидкою адекватною на них реакцією. Покращення відповідного інфраструктурного забезпечення здійснення суб'єктом господарювання експортної діяльності			
	Сфера управління трудовими ресурсами	З метою підвищення продуктивності праці та зменшення рівня плинності кадрів слід впровадити гнучку систему винагородження і компенсацій працівників відповідно до їх “участі у прибутках” залежно від займаної посади та якості виконання виробничих завдань. Для ефективного функціонування системи планування чисельності персоналу необхідно створити відповідну базу даних працівників підприємства. Сприяти постійному підвищенню кваліфікації персоналу, у т.ч. за кордоном			Збереження висококваліфікованих трудових ресурсів підприємства

Рис. 2. Рекомендовані пріоритетні напрями розвитку внутрішніх складових експортного потенціалу підприємств

## Література

1. Волкова І. М. Формування експортного потенціалу молокопродуктового підкомплексу АПК : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (економіка сільського господарства і АПК)" / І. М. Волкова. – Житомир, 2007. – 23 с.
2. Серова Л. П. Управління експортним потенціалом підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук : спец. 08.06.02 "Підприємництво, менеджмент та маркетинг" / Л. П. Серова. – К., 2002. – 21 с.
3. Козьменко С. М. Методичні підходи до оцінки експортного потенціалу інновацій машинобудування [Електронний ресурс] / С. М. Козьменко, С. І. Колосок. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=422>.
4. Попов О. І. Підвищення ефективності формування і використання експортного потенціалу підприємств (на прикладі АПК Автономної Республіки Крим) : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 "Економіки підприємств і організація виробництва" / О. І. Попов. – Сімферополь, 1998. – 17 с.
5. Стичішин П. П. Експортний потенціал підприємства: концепція механізму формування та реалізації / П. П. Стичішин // Зовнішня торгівля: проблеми та перспективи : зб. наук. праць. – К. : УАЗТ, 2000. – Вип. 4, ч. 1. – 180 с.
6. Мельник Т. Експортний потенціал України: методологія оцінки та аналіз [Електронний ресурс] / Т. Мельник / Наукова періодика України. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mep/2009\\_8\\_9/.../10\\_Melnuk1.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mep/2009_8_9/.../10_Melnuk1.pdf).
7. Близнюк В. П. Міжнародний стратегічний маркетинг в системі управління зовнішньоторгівельною діяльністю підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.02 "Підприємництво, менеджмент та маркетинг" / В. П. Близнюк ; Укр. акад. зовніш. торгівлі. – К., 1999. – 20 с.
8. Trade Competitiveness Map. Analyse country and product competitiveness with trade flows [Electronic resource] / International Trade Centre. – Mode of access: <http://www.intracen.org>
9. UK Trade and Investment flows [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.ukti.gov.uk/export.html?guid=none>
10. Шелест Є. О. Приклад поєднання закордонного та вітчизняного досвідів для забезпечення об'єктивності оцінювання експортного потенціалу машинобудівного підприємства / Є. О. Шелест // Вісн. Донец. нац. університету. Серія В: економіка і право. – 2011. – № 2. – С. 197–203.
11. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно. – М. : Прогресс, 1987. – 201 с.

## References

1. Volkova I. M. Formuvannya eksportnoho potentsialu molokoproduktovoho pidkompleksu APK : avto-ref. dys... kand. ekon. nauk : 08.00.04 "Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy (ekonomika sil's'koho hospodarstva i APK)" / I. M. Volkova. – Zhytomyr, 2007. – 23 p.
2. Syerova L. P. Upravlinnya eksportnym potentsialom pidpryyemstva : avto-ref. dys... kand. ekon. nauk : 08.06.02 "Pidpryyemnytstvo, menedzhment ta marketynh" / L. P. Syerova. – K., 2002. – 21 p.
3. Koz'menko S. M. Metodychni pidkhody do otsinky eksportnoho potentsialu innovatsiy mashynobuduvannya [Electronic resource] / S. M. Koz'menko, S. I. Kolosok. – Mode of access: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=422>.
4. Popov O. I. Pidvyshchennya efektyvnosti formuvannya i vykorystannya eksportnoho potentsialu pidpryyemstv (na prykladі APK Avtonomnoyi Respubliki Krym) : avto-ref. dys... kand. ekon. nauk : 08.06.01 "Ekonomiky pidpryyemstv i orhanizatsiya vyrobnytstva" / O. I. Popov. – Simferopol', 1998. – 17 p.
5. Stychishyn P. P. Eksportnyy potentsial pidpryyemstva: kontseptsiya mekhanizmu formuvannya ta realizatsiyi / P. P. Stychishyn // Zovnishnya torhivlya: problemy ta perspektyvy : zb. nauk. prats'. – K. : UAZT, 2000. – Vyp. 4, ch. 1. – 180 p.
6. Mel'nyk T. Eksportnyy potentsial Ukrayiny: metodolohiya otsinky ta analiz [Electronic resource] / T. Mel'nyk / Naukova periodyky Ukrayiny. – Mode of access: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mep/2009\\_8\\_9/.../10\\_Melnuk1.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mep/2009_8_9/.../10_Melnuk1.pdf).
7. Blyznyuk V. P. Mizhnarodnyy stratehichnyy marketynh v systemi upravlinnya zovnishn'otorhovel'noyu diyal'nistyu pidpryyemstva : avto-ref. dys... kand. ekon. nauk : 08.06.02 "Pidpryyemnytstvo, menedzhment ta marketynh" / V. P. Blyznyuk ; Ukr. akad. zovnish. torhivli. – K., 1999. – 20 p.
8. Trade Competitiveness Map. Analyse country and product competitiveness with trade flows [Electronic resource] / International Trade Centre. – Mode of access: <http://www.intracen.org>
9. UK Trade and Investment [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.ukti.gov.uk/export.html?guid=none>
10. Shelest I. O. Pryklad poyednannya zakordonnoho ta vitchyznyanoho dosvidiv dlya zabezpechennya ob'yektivnosti otsinyuvannya eksportnoho potentsialu mashynobudivnoho pidpryyemstva / I. O. Shelest // Visnyk Donets'koho natsional'noho universytetu. Seriya B: ekonomika i pravo. – 2011. – № 2. – P. 197–203
11. Kono T. Stratehiya y struktura yaponskykh predpryyaty / T. Kono – M. : Prohress, 1987. – 201 p.

Надіслана/Written: 15.06.2014 р.

Надійшла/Received: 18.06.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. М. Д. Ведерніков