

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна  
ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний  
аграрно-економічний університет



№ 11, 2016

[Назад](#)

[Головна](#)

0 0 0 0 0 0 0 0

УДК 339.564.4

*Н. С. Скоробогатова,*  
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки ФММ,  
Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", м. Київ  
*Ю. В. Калько,*  
студентка,  
Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", м. Київ

## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ ДП "АНТОНОВ"

*N. Ye. Skorobogatova,*  
PhD, Associate Professor of Department of International Economic FMM,  
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv  
*Y. V. Kalko,*  
Student, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv

### DEVELOPMENT OF STRATEGY FORMATION EXPORT POTENTIAL OF AVIATION COMPANIES IN UKRAINE ON THE EXAMPLE OF SE "ANTONOV"

*У статті розкрито сутність поняття «експортний потенціал підприємства» на основі дослідження низки наукових джерел, визначено основні теоретичні підходи до трактування поняття. Проведено дослідження ринку підприємств авіаційної промисловості України, як високотехнологічної галузі. Особливу увагу приділено авіаційному підприємству ДП "Антонов". Визначено конкурентні переваги та основні проблеми і недостатньо досліджені сектори українського авіаційного підприємства. Розроблено та проілюстровано модель процесу прийняття рішення про розробку стратегії формування експортного потенціалу підприємства. Сформульовано ряд заходів, що включає стратегія формування експортного потенціалу, зовнішні та внутрішні фактори впливу. Представлено процес реалізації стратегії формування експортного потенціалу для авіаційного підприємства ДП "Антонов" у вигляді схеми. Впровадження стратегічного планування експортної діяльності є однією з умов ефективної діяльності підприємства на зовнішньому ринку.*

*This article discovers the essence of "the export potential of the company" based on the study of a lot of scientific sources, the main theoretical approaches to the interpretation of the concept. The aviation industry of Ukraine as a high-tech industry are investigated. Special attention is paid to the aviation company SE "Antonov". Determined competitive advantages and core issues and not enough investigated Ukrainian airline sectors. Designed and illustrated model of decision-making on development strategies to the export potential of the enterprise. A number of measures, including the formation of a strategy of export potential, external and internal factors influence. Presented formation process of implementing the strategy of export potential for aviation enterprise SE "Antonov" in a circuit. Implementation of the strategic export planning is one of the conditions for effective activity on world market.*

**Ключові слова:** експорт, експортний потенціал, стратегія формування, авіаційні підприємства.

**Keywords:** export, export potential strategy formation, aviation companies.

В умовах інтеграційних процесів та макроекономічної нестабільності кожна країна, що входить до системи світового господарства повинна брати участь у зовнішньоекономічній діяльності. Формування експортного потенціалу підприємства є одним із важливіших напрямів на шляху до розвитку вітчизняної економіки в цілому. Забезпечення конкурентоспроможної економіки країни на світовому ринку залежить насамперед від розвитку високотехнологічних галузей. Авіаційна промисловість України сьогодні знаходиться на етапі динамічного розвитку і володіє повним циклом виробництва авіаційної техніки. Наявний високий потенціал у галузі авіабудування, є доречною передумовою, щодо розробки стратегії формування експортного потенціалу з урахування міжнародних тенденцій.

Проблемам формування та використання експортного потенціалу підприємств, було присвячено дослідження таких науковців: А. Б. Борисов, Б. А. Райзберг, Б. М. Лозовський, С. Б. Стародубцева, А. Н. Азрієлян, Т. В. Пєпа, В. М. Бєгма, В. В. Рогов, О. М. Кисельова, О. М. Кириченко, Л.А. Петренко, В.М. Геєць, Т.М. Циганкова та інші. Дослідження методичних основ та практичних аспектів розвитку авіаційної промисловості здійснювали відомі українські вчені О.Ф. Андрєсова, К.А. Баландин, В.О. Богуслаєв, П.А. Борисенко, Ю.Б. Голяк, Ю.М. Гончаров, В.П. Горбулін, В.М. Загорулько та інші. Проте питання розробки стратегії формування експортного потенціалу авіаційних підприємств вимагають більш глибокого дослідження з метою підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності.

Мета дослідження полягає у формуванні ефективної стратегії формування експортного потенціалу підприємств авіабудування України.

Відповідно до мети дослідження, визначено наступні завдання:

- дослідити та проаналізувати необхідність та особливості формування експортного потенціалу авіаційних підприємств України;

- виділити етапи розробки ефективної стратегії формування експортного потенціалу підприємств авіаційної промисловості;
- надати рекомендації щодо удосконалення експортної діяльності підприємств авіаційної промисловості України.

Роботу виконано із застосуванням загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, основними серед яких є наступні: методи аналізу та наукового узагальнення (при уточненні сутності поняття "експортний потенціал підприємства"), діалектичний та абстрактно-логічний (при узагальненні теоретичних і методичних засад формування експортного потенціалу); графічний (при складанні стратегічної карти формування експортного потенціалу підприємств).

Успішна діяльність підприємства на ринку визначається потенціалом підприємства. Потенціал підприємства є реальною або можливою здатністю виконувати цілеспрямовану роботу [1]. В умовах ринкових відносин, що мають характер нестабільності у постановці цілей, попиту та пропозиції, тенденцією до змін в конкурентному середовищі та на макrorівні у підприємств постає задача у формуванні та оцінці їх потенціалу.

За результатами аналізу літературних джерел можна виділити декілька підходів до трактування поняття "експортний потенціал": ресурсний, системний, системно-структурний, компаративний.

Ресурсний підхід базується, в основному, на перевагах продуктивності використання ресурсів підприємства, тобто наголошується на внутрішніх факторах: ефективне виробництво, володіння патентами, рекламою, професійним менеджментом, ставленням до споживачів [2].

Системний підхід до дослідження експортного потенціалу підприємства базується на глибокому вивченні процесів, які відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства та взаємодію їх із зовнішнім середовищем [3]. А отже, експортний потенціал є компонентом потенціалу підприємства, що перебуває у взаємодії і взаємозалежності з іншими компонентами.

Системно-структурний підхід базується на визначенні експортного потенціалу як здатності єдиного народо-господарського комплексу країни виготовляти максимальну кількість конкурентоспроможної продукції на світовий ринок, надавати якнайбільше якісних послуг і виконувати необхідну кількість робіт на замовлення іноземних країн і компаній [4]. На відміну від системного, даний підхід характеризує експортний потенціал як можливість виконувати функцію задоволення потреб зовнішніх ринків.

Компаративний підхід базується на теорії конкурентний переваг, розробленій М.Портером, відповідно до якої, виявлена конкурентоспроможність фірми забезпечує її експортний потенціал в рамках групи підприємств однієї галузі або фірм, що випускають товари-субститути [3].

Аналіз наукових джерел надає можливість стверджувати, що вчені дотримуються різних поглядів щодо трактування поняття «експортний потенціал». Найбільш точним та таким, що розкриває сутність поняття, вважаємо трактування експортного потенціалу, як здатності національної економіки, її секторів, галузей, підприємств та компаній виробляти конкурентоспроможні на світовому ринку товари та послуги шляхом використання як порівняльних національних переваг (масштабні природні ресурси, сприятливі географічні, інфраструктурні та інші фактори, висока продуктивність праці тощо), так і нові конкурентні переваги, засновані на досягненнях науки та науково-технічного [4]. З огляду на зазначене поняття, експортний потенціал авіаційного підприємства можна визначити як здатність виробляти і збільшувати обсяги експорту конкурентоспроможної продукції авіабудування на світовому ринку.

Українська авіаційна галузь є досить потужною і сильною за рахунок вагомого вкладу СРСР у розвиток авіабудування. Україна входила у трійку світових лідерів зі створення літаків на одному рівні із США та Європою. Наприкінці 80-х – початку 90-х років через зменшення фінансування, а також впливу на країну зовнішніх чинників, авіагалузь занепадала до критичного рівня та перебувала на межі зникнення.

Незважаючи на це, сьогодні в Україні та в багатьох країнах світу використовуються літаки різного рівня призначення, що були створені на українських авіаційних підприємствах (ДП "Антонов", Аеропракт). Для формування експортного потенціалу та міжнародної конкурентоспроможності авіаційної галузі недостатньо наявних ресурсів, зокрема це застаріле обладнання, недостатність молодих кваліфікованих кадрів, дефіцит фінансових ресурсів та мала частка впровадження нових технологій. Проте оскільки конкуренція на зовнішніх ринках відбувається не тільки на рівні компаній, а на рівні авіаоб'єднань, які підтримуються урядами, то необхідно посилити роботу, спрямовану на зазначені слабкі місця вітчизняної авіагалузі.

Авіаційну галузь України уособлює ряд підприємств, частина яких входить до державного концерну "УкрОборонПром", а саме [7]:

- Державне підприємство "Антонов";
- Харківське державне авіаційне виробниче підприємство;
- Державне підприємство «Завод 410 цивільної авіації»;
- Державне підприємство "171 чернігівський ремонтний завод";
- Державне підприємство "Чугуївський авіаційний ремонтний завод";
- Державне підприємство "Миколаївський авіаремонтний завод "НАРІГ";
- Державне науково-дослідне підприємство "Конекс";
- Державне підприємство "Львівський державний авіаційно-ремонтний завод";
- Державне підприємство "Кіровоградський ремонтний завод";
- Публічне акціонерне товариство "Український науково-дослідний інститут авіаційної технології";
- Державне підприємство "Центральний науково-дослідний інститут навігації і управління";
- Державне підприємство "Конструкторське бюро лазерної техніки";
- Державне підприємство "Машинобудівна фірма "Артем";
- Державне підприємство "Дослідно-конструкторське бюро авіації загального призначення";
- Державне підприємство "Радіовимірювач";
- Державне підприємство "Запорізький державний авіаційний ремонтний завод "Мігрмонт";
- Державне підприємство "Закарпатське вертолітне виробниче об'єднання";
- Державне підприємство "Луцький ремонтний завод "Мотор";
- Державне підприємство "732 вінницький ремонтний завод";
- Державне підприємство "Вінницький авіаційний завод" – "Віаз";
- Державне підприємство науково-дослідний центр "Вертоліт" та інші.

Підприємство ДП "Антонов" є одним із найбільш успішних авіапідприємств в Україні та світі, продукція якого має певні конкурентні переваги у порівнянні із закордонними зразками [6].

Зокрема, підприємство створило більше ста типів та модифікацій пасажирських, транспортних літаків, а також літаків спеціального призначення. Візитною карткою підприємства є вантажні літаки "Руслан" та "Мрія".

Саме ДП "Антонов" має у своєму розпорядженні усі ланки виробничого циклу авіабудування, а також розгалужена мережа центрів сервісного обслуговування, що є вагомими конкурентними перевагами. Отже, підприємство має підстави для того, щоб ефективно проводити діяльність на світовому ринку. Тому з цією метою необхідним є розробка ефективної стратегії формування їх експортного потенціалу.

Розробка стратегії формування експортного потенціалу вимагає використання багатьох методів та інструментів. Для більш наочного сприйняття, зобразимо процес розробки стратегії експортного потенціалу авіапідприємства ДП "Антонов" у вигляді графічної моделі за результатами проведеного автором дослідження.



Рис. 1. Етапи розробки стратегії формування експортного потенціалу ДП "Антонов"  
(Розроблено автором)

Перший етап - це етап планування, на якому передбачено процес визначення потреби у експортному потенціалі підприємства, відбувається оцінка в наявного потенціалу та можливостей для формування майбутнього з урахування зовнішніх та внутрішніх факторів.

Наступним етапом є дослідження ефективності використання потенційного експортного потенціалу з урахуванням показників ефективності та економічним обґрунтуванням.

Третій етап передбачає врахування всіх фінансових показників авіапідприємства, що характеризують використання необхідних, для формування експортного потенціалу, ресурсів.

Як одну із складових розробки стратегії, необхідно врахувати можливі альтернативні варіанти для досліджуваного нами підприємства та оцінити потенційні можливості.

Завершальним етапом розробки стратегії є, безпосередньо, створення детального плану реалізації стратегії формування експортного потенціалу підприємства ДП "Антонов".

Після реалізації всіх вищезазначених етапів, можемо перейти безпосередньо до стратегії. Дана стратегія представлена у вигляді схеми, що дає змогу уточнити вплив факторів та послідовність етапів реалізації, як ефективний спосіб досягнення цілей.

Отже стратегія формування експортного потенціалу авіаційного підприємства включає такі заходи:

- удосконалення механізму забезпечення кваліфікованими кадрами, шляхом створення навчальної бази для молодих спеціалістів та розробки системи мотивації наявного персоналу;
- удосконалення інноваційної діяльності підприємства за рахунок інвестиційної діяльності та фінансування з боку держави;
- коригування бізнес-процесів, впроваджуючи автоматизацію та комп'ютеризацію;
- розвиток логістичної діяльності підприємства, шляхом удосконалення логістичного управління, що потребує зовнішнього консалтингу.

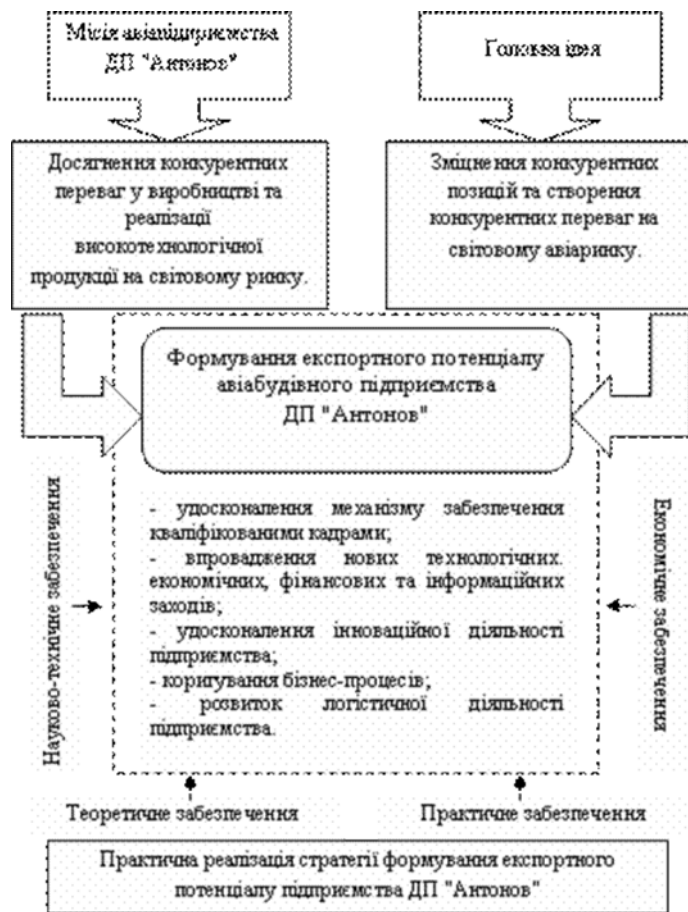


Рис. 2. Стратегія формування експортного потенціалу ДП "Антонов"  
(Розроблено автором)

На реалізацію цих заходів впливає ряд факторів забезпечення експортного потенціалу, які було згруповано окремі блоки.

Теоретичне забезпечення передбачає оцінку теоретичної бази для формування та розробки стратегії.

Науково-технічне забезпечення включає формування структури експортного потенціалу та визначення його складових, дослідження його структури та виявлення резервів.

Економічне забезпечення реалізації стратегії формування експортного потенціалу включає економіко-математичне обґрунтування, розрахунок прогнозних показників та результатів виконання стратегічних заходів.

Практичне забезпечення полягає у оцінці та використанні інструментів та механізмів реалізації заходів стратегії формування експортного потенціалу авіаційного підприємства.

Отже, основним завданням стратегії формування авіаційного підприємства ДП "Антонов" є зміцнення конкурентних позицій на міжнародному ринку, як наслідок, за умов високої конкуренції, створення нових конкурентних переваг.

Українська авіаційна промисловість має достатньо умов для формування і нарощування експортного потенціалу, насамперед, вигідне географічне положення, з точки зору збутової політики; застосування нових технологій та впровадження результатів наукових досліджень та розробок; залучення висококваліфікованих фахівців у всі ланки бізнес-процесів підприємства та удосконалення виробничої бази.

Наукова новизна полягає у вдосконаленні застосування стратегічних підходів формування експортного потенціалу підприємства, що є ефективним шляхом вирішення проблем конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зарубіжних ринках за умов глобалізації та євроінтеграції. Стратегічне планування, також дає можливість для більш повного та ефективного використання ресурсів та можливостей підприємства, що допомагає більш чітко визначати цілі та напрями розвитку підприємства у майбутньому, а також дає можливість ефективно проводити зовнішньоекономічну діяльність з метою досягнення лідируючих позицій в умовах конкурентної середовища. Власне це і обумовлює необхідність подальшого вивчення і пошуку практичних рекомендацій для вітчизняних підприємств щодо вдосконалення формування та реалізації стратегії підвищення експортного потенціалу підприємства.

#### Висновки

Розвинутий експортний потенціал авіаційного підприємства ДП "Антонов" є обов'язковою умовою його ефективного функціонування на міжнародному ринку, і являє собою найбільш результативний шлях використання наявних ресурсів та направлений на задоволення потреб зовнішнього ринку, а саме міжнародних авіаперевізників.

Розробка стратегії формування експортного потенціалу авіаційного підприємства може відбуватися поетапно в декілька кроків, що в результаті дає змогу розробити схему стратегії з урахуванням усіх внутрішніх та зовнішніх факторів, без яких неможливе ефективне формування експортного потенціалу.

Науковою новизною даної роботи є вдосконалення розробки та реалізації стратегічних підходів формування експортного потенціалу авіаційного підприємства, задля підвищення ефективності функціонування вітчизняного авіаційного підприємства ДП "Антонов" на зовнішньому ринку в умовах конкурентоспроможності.

#### Література.

1. Стратегічне управління потенціалом підприємства / Б.Г. Шелегеда, Н.В. Кас'янова, А.Я. Берсуцький та ін. – Донецьк: ДонУЕП, 2006. – 219 с
2. Байдала Н. М. Експортний потенціал: сутнісна характеристика, фактори формування та механізми стимулювання / Н. М. Байдала // Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2011. – С. 153–154
3. Піддубна Л.І. Експортний потенціал машинобудівних підприємств регіону: сутність, структура і проблеми диверсифікації / Л.І. Піддубна, Ю.О.Семикоп // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. - №26. – С. 125-133.
4. Рогов В. В. Експортный потенциал России: состояние, ориентиры и условия развития / В. В. Рогов. // Внешнеэкономический бюллетень. – 2004. – С. с. 5–14. – С. 5-14
5. Михайловский В. П. Формирование новой парадигмы развития внешнеэкономической деятельности региона: Автореф. дис. докт. эк. наук: 08.00.05 / Михайловский В. П. – Росс. экон. академия им. Плеханова, 2003.
6. Офіційний сайт ДП "Антонов" [Електронний доступ]: <http://www.antonov.com/aircraft>
7. Офіційний сайт Укроборонпром [Електронний доступ]: <http://ukroboronprom.com.ua>

**References.**

1. Sheleheda B.H., Kas'ianova N.V. and Bersuts'kyj A.Ya. (2006), *Stratehichne upravlinnia potentsialom pidpryemstva* [Strategic management of enterprise potential], DonUEP, Donets'k, Ukraine
2. Bajdala, N. M. (2011) "Export potential: The essential characteristics, factors formation and promotion mechanisms", *Suchasni problemy ekonomiky i menedzhmentu : tezy dopovidej mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, [Modern problems of economics and management: abstracts of the international scientific conference], L'viv, Ukraine, pp. 153-154.
3. Piddubna, L.I. (2009), "Export potential of machine-building enterprises of the region: the nature, structure and diversification problems", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol.26, pp. 125-133.
4. Rogov V. V. (2004), "The export potential of Russia: state and development of guidance conditions", *Vneshnejekonomicheskij bjulleten'*, pp. 5-14.
5. Mihajlovskij, V. P. (2003), Formation of new paradigm of development of foreign trade activities in the region, Abstract of Ph.D. dissertation, Global economy, Ross. jekon. akademija im. Plehanova, Moskva, Rosijskaja federacija.

Стаття надійшла до редакції 12.11.2016 р.



ТОВ "ДКС Центр"