

2. Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні», прийнятий Верховною Радою України від 16.07.1999 р. №996-XIV (Редакція від 03.01.2017). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.

3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», Наказ Міністерства фінансів України 07 лютого 2013 року № 73 (Редакція від 14.03.2017). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>

УДК 339.5

ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Стецюра Ю.О.

Науковий керівник: Нікітіна А.В., к.е.н., доцент

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Анотація. Уточнено економічну категорію «експортний потенціал підприємства». Визначено принципи, які необхідно враховувати при формуванні стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства. Розроблено алгоритм вибору стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства та запропоновано варіанти стратегічних рішень на кожному етапі алгоритму.

Ключові слова: експортний потенціал, експортний потенціал підприємства, стратегія розвитку експортного потенціалу підприємства, ефективність управління міжнародною конкурентоспроможністю.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток суб'єктів світової економічної системи відбувається в контексті глобалізації ринків товарів і послуг, тому участь країни в міжнародному переміщенні факторів виробництва і продуктів споживання та місце її на світовому ринку є ознакою рівня розвитку її економіки. В умовах глобалізації та розширення світогосподарських зв'язків значну роль для забезпечення сталого розвитку національної економіки відіграє експортний потенціал, формування якого відбувається на підприємствах, які є самостійними учасниками зовнішньоекономічної діяльності. Ефективність використання експортного потенціалу багато в чому визначає комерційний успіх підприємства на зовнішньому ринку. Практичне розв'язання цього завдання безпосередньо залежить від правильно обраної і реалізованої стратегії управління експортним потенціалом, сформованої структури управління експортною діяльністю, а також від якісного обліку і контролю експортної діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед українських учених-дослідників, які вивчали вплив інтеграційних процесів на економічний розвиток України, у тому числі на її експортний потенціал, слід зазначити таких, як І.В. Бураковський, С.В. Беренда, О.А. Довгаль, І.Ю. Матюшенко, С.Г. Осика, І.І. Пузанов, Н.М. Пирець, С.В. Фомишин, М.А. Дудченко, Л.І. Піддубна, О.А. Шестакова та ін. [1-4].

Невирішені складові загальної проблеми. Наукові доробки, що охоплюють множину важливих та різновекторних аспектів експортного потенціалу, є досить суттєвими та ґрунтовними, хоча деякі питання щодо вдосконалення процесу формування та реалізації стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства в умовах трансформаційних змін внутрішнього і зовнішнього середовища ще потребують більш детального дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є уточнення дефініції «експортний потенціал підприємства» та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування та реалізації стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства в умовах трансформаційних змін внутрішнього і зовнішнього середовища та ускладнення механізмів міжнародної конкуренції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Складність розуміння поняття «експортний потенціал» ускладнює й процес розробки стратегії його розвитку. Варто зазначити, що суб'єкти міжнародної економічної діяльності не можуть ефективно функціонувати на зовнішньому ринку без релевантної стратегії розвитку їх експортного потенціалу, від якої, одночасно, залежить й ефективність управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств.

На нашу думку, експортний потенціал відображає здатність підприємства адаптуватися до вимог зовнішнього середовища в його ринково-продуктовому, технологічному, просторово-часовому та інших вимірах. Базисом здатності виступає наявність у підприємства специфічних переваг: ресурсних, економічних, технологічних, інноваційних та ін.

Експортний потенціал підприємства варто розглядати як складову стратегічного потенціалу підприємства, адже структура стратегічного потенціалу підприємства являє собою сукупність його окремих потенціалів, тобто потенціалів кожного виду ресурсів, які забезпечують максимально ефективну реалізацію довгострокових цілей і стратегічних напрямів розвитку підприємства [3, С. 125]. Відтак, й стратегія розвитку експортного потенціалу підприємства є частиною загальної стратегії розвитку підприємства (рис. 1).

Стратегію ми вважатимемо вихідним елементом механізму розвитку експортного потенціалу підприємства. Під механізмом прийнято розуміти сукупність етапів та процесів, з яких складається певне явище, і розвиток експортного потенціалу підприємства, на нашу думку, включає в себе наступні процеси: вибір стратегії розвитку експортного потенціалу; обґрунтування параметрів моделі розвитку; реалізацію заходів з розвитку експортного потенціалу; контроль за ефективністю впровадження стратегії.

Представлений перелік складових базується на традиційному управлінні економічними системами різних рівнів. Проте на практиці необхідно враховувати особливості умов розвитку кожного підприємства і варіативність механізму, пов'язану з необхідністю відповідного розширення або скорочення кількості його конкретних процесів. Для того, щоб створити релевантну стратегію розвитку експортного потенціалу ми пропонуємо наступну методику, оформлену в алгоритм.



Рисунок 1 – Піраміда стратегій підприємства

При її використанні необхідно мати на увазі, що перелік основних етапів, який наводиться у табл. 1, є гнучким і може бути зміненим задля врахування специфіки розвитку кожного конкретного підприємства.

Таблиця 1 – Варіанти стратегічних рішень при виборі стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства

Етап	Варіанти стратегічних рішень підприємства
Етап 1. Встановлення цілей розвитку експортного потенціалу підприємства	
1.1. Дослідження передумов зовнішньоекономічної діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - Подолання залежності від внутрішнього ринку, сезонних коливань попиту та розсіювання ризиків шляхом завоювання закордонних ринків; - Компенсація коливань валютного курсу шляхом організації паралельного виробництва і збуту у відповідних країнах; - отримання доступу до ноу-хау, який можливий за умови тривалої роботи на відповідних закордонних ринках, наприклад у формі партнерства с фірмами; - забезпечення довгострокового успішного збуту і економічного зростання.
1.2. Оцінка власної компетентності для обґрунтуванні стратегії	<ul style="list-style-type: none"> - Оцінка сьогодишньої місткості та структури експортного ринку та прогнозування його розвитку з метою встановлення вірогідних кількісних орієнтирів зростання експорту; - Аналіз джерел виникнення компетентності підприємства;
1.3. Визначення мети розвитку експортного потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> - Перший (повторний) вихід на експортний ринок. - Розширення експортної діяльності, яке може суттєво змінити регіональну і продуктову структуру існуючого експортного потенціалу. - Пріоритет панування в окремому регіоні (створення глобальної мережі). - Концентрація експортних потоків на локальній території окремого географічного регіону являє більший (менший) ризик, ніж недоотримання прибутку внаслідок розсіювання зусиль між різними ринками.

1.4. Географічне проєкціювання мети (ринкова декомпозиція цілей)	<ul style="list-style-type: none"> - Обирається найбільш подібний ринок, на якому буде можлива реалізація вже існуючих, апробованих на інших ринках конкурентних переваг. - Для підприємства пріоритетним є досягнення функціональної (продуктової) синергії, і саме ця мета зумовлює вибір цільового експортного ринку. - На обраному ринку стимулююча функція розвитку конкурентних переваг підприємства реалізується повною мірою і в пріоритетному функціональному ракурсі.
Етап 2. Обґрунтування засобів розвитку експортного потенціалу	
2.1. Впровадження змін до виробничій політики	<ul style="list-style-type: none"> - Зміни не потрібні, оскільки асортимент продукції, що виробляється підприємством, задовольняє цілям експортної діяльності. - Потреба експортування визначеної кількості продукції суттєво вплине на графік завантаження потужностей і режим змінної роботи підприємства. - Розвиток експортного потенціалу потребуватиме змін у технологічній та інноваційній політиці підприємства.
2.2. Нововведення в системі управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - Вимоги до персоналу підвищуються (залишаються незмінними) їх задоволення потребує (не потребує) спеціальних заходів щодо підвищення рівня кваліфікації та формування нових компетенцій. - Реалізація експортної стратегії потребує (не потребує) змін в існуючій організаційній структурі управління. - Зміни в менеджмент–технологіях і організаційній культурі підприємства, з огляду на пріоритети реалізації стратегії, є виправданими. - Існують (є потреба в використанні) технічні засоби управління, які можуть бути застосовані для підвищення якості виконання поставлених стратегічних задач, (наприклад: використання спеціалізованих інформаційних і програмних систем, внесення змін до облікової політики).
2.3. Зміни в системі фінансового менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> - Реалізація експортної стратегії потребує (не потребує) мобілізації значних фінансових ресурсів. - Впровадження підтримуючих експортоорієнтованість підприємства проєктів: розвиток системи збуту, впровадження нових технологій, навчання персоналу тощо вимагатиме переорієнтації фінансових потоків. - Існують (обмежені) альтернативи щодо джерел фінансового забезпечення розвитку експортного потенціалу.
2.4. Обґрунтування нових принципів управління реалізацією	<ul style="list-style-type: none"> - Достатнім є використання вже існуючого збутового комплексу для розвитку експортного потенціалу. - Доцільним є перекладення певних збутових (маркетингових) функцій на партнерів по зовнішньоекономічній діяльності. - Ефективним буде створення власної системи експортного збуту.
Етап 3. Уточнення просторово - часових параметрів реалізації стратегії	
3.1. Визначення допустимого часового лагу між формулюванням стратегії і моментом її безпосередньої реалізації	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегія сформульована на перспективу, тому існує певний «час очікування», що не знизить актуальність її реалізації. - Необхідна корекція стратегії з огляду на часовий лаг між формулюванням цілей і моментом їх безпосередньої реалізації. - Розробка варіантів стратегії з огляду на ймовірність недотримання часових орієнтирів з реалізації окремих, конкретних, положень стратегії.
3.2. Синхронізація внутрішніх функцій підприємства і корекція часової перспективи	<ul style="list-style-type: none"> - Фінансова, виробнича, маркетингова, кадрова та інші функції підприємства є синхронними. - Асинхронність внутрішніх функцій підприємства знаходиться в допустимих межах і не потребує корекції стратегії. - Асинхронність внутрішніх функцій підприємства вимагає корекції часової перспективи реалізації стратегічних

<p>3.3. Уточнення діапазону допустимої модифікації стратегії з огляду на місце її реалізації</p>	<ul style="list-style-type: none"> - З огляду на поставлені цілі і визначені засоби, місце (країна, регіональний ринок) реалізації стратегії є універсальним. - Враховуючи конкретність поставлених задач, місце реалізації стратегії є суворо регламентованим. - Допускається зміна місця впровадження стратегії розвитку експортного потенціалу, однак стратегічні цілі та засоби при цьому потребують відповідних корекцій.
<p>3.4. Ринкова синхронізація етапів реалізації стратегії</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Уточнення питання послідовності або паралельності етапів реалізації стратегії, оскільки: <ul style="list-style-type: none"> - актуальним може бути використання синергійного ефекту від одночасності виходу на споріднені (географічно близькі) ринки; - можлива обґрунтована послідовність освоєння стратегічно пріоритетних експортних ринків, що забезпечує максимізацію ефекту розвитку ЕПП; - ймовірна зміна напрямку та/або прискорення розвитку на стратегічних експортних ринках потребують додаткових витрат.
<p>3.5. Врахування часу на підготовку менеджменту</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Вимоги до рівня професіоналізму реалізаторів перевищують кваліфікацію менеджменту підприємства; доцільним є проведення цілеспрямоване навчання кадрів, що відобразиться на термінах реалізації стратегії. - Підприємство володіє компетенціями для реалізації стратегії розвитку експортного потенціалу. - Доцільно (необхідно) залучити до процесу реалізації стратегії сторонніх менеджерів і консультантів.

Передумовою застосування механізму розвитку експортного потенціалу підприємства є аналіз альтернативних напрямків зовнішньоекономічної діяльності (постачання товарів і послуг на ринок іншої країни, прямі капіталовкладення в економіку для створення підприємства і випуску товарів за кордоном, придбання підприємства, що існує з подальшим розгортанням виробництва продукції) та вибір експорту як пріоритетної форми присутності підприємства на зовнішньому ринку [1-2].

Перспективи розвитку експортного потенціалу варто визначати на основі аналізу досвіду зовнішньої реалізації (власного, і підприємств галузі), прогнозів щодо зміни споживчого попиту та рівня конкуренції. Такий розгляд тенденцій зробить можливим: уточнити місце експорту в загальному обсязі збуту; підприємства, а відтак і мету розвитку експортного потенціалу в системі цілей організації; виділити ринок збуту експортної продукції в географії ринків підприємства (його розташування, сегментованість, розміри) та ідентифікувати ступінь його однорідності з останніми; визначити діапазон диверсифікації експорту, доцільність його (діапазону) широти та вимоги до управління потенціалом, пов'язані зі складністю міждержавних товарно-грошових потоків; взяти до уваги, прорахований в ретроспективі, ступінь впливу експортних ризиків на майбутнє, в процесі розвитку експортного потенціалу; встановити контрольні орієнтири процесів експортного виробництва, збуту і втілити в системі контролю ефективності використання експортного потенціалу підприємства.

Висновки. Визначення сутності стратегії експортного потенціалу та вибір порядку її розробки і впровадження у діяльність організації дає

можливість забезпечити досягнення високої конкурентоспроможності підприємства на ринку. Обґрунтована стратегія має знаходити відображення в тактиці, і моделювання наслідків реалізації стратегії на рівні окремих підприємств, з метою визначення ефективності тих або інших стратегічних кроків, залишається актуальним питанням подальшого дослідження.

Досягнення позитивного кінцевого результату являється закономірним наслідком вірного бачення перспектив, планомірного вибудовування їх в стратегічні задачі та розподілу останніх на рівні реалізації, що характеризується спектром конкретних обставин: часом, місцем, особистостями, які втілюватимуть їх в життя, та відповідними інструментами менеджменту. Таким чином обґрунтована стратегія розвитку експортного потенціалу має стати фундаментом щоденної діяльності експортоорієнтованого підприємства, об'єднуючим «виток» його окремих функцій.

Література:

1. *Оцінка витрат та вигод від укладання угоди про зону вільної торгівлі між Україною та ЄС / І. В. Бураковський, К. Куценко, А. Кобилянський, В. Мовчан та ін. К.: К. И. С., 2010. 96 с.*

2. *Довгаль О.А. Протекціонізм і лібералізм у процесі глобалізації світової економіки: питання теорії і методології. Нар. укр. акад. Х., 2004. 319 с.*

3. *Л.І. Піддубна, О.А. Шестакова. Експортний потенціал підприємства: сутність і системні імперативи формування та розвитку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. Вип. 37. С. 223-229.*

4. *Пузанов І.І. Реалізація стратегії стимулювання експорту у світовій практиці. Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. Донецьк: Донецький національний університет, 2014. С. 319-323.*

УДК 65.018:338

КРИТЕРІЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Суконна Н.Г., Левада А.В.

*Науковий керівник: Догадайло Я.В., к.е.н., доцент
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Анотація. В статті обґрунтований перелік критеріїв результативності діяльності сучасного підприємства на підставі урахування сучасних розробок в галузі вимірювання результативності. До переліку увійшли *прибутковість, продуктивність, економічність, дієвість, конкурентоспроможність, якість трудового життя, якість, інновативність.*

Ключові слова: *результативність, критерії, показники відповідальності, система збалансованих показників.*

Постановка проблеми. В основі успіху підприємства в ринкових умовах є здійснення усвідомленого, гнучкого керування полем результатів, що відповідає стану як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Рішенню окремих задач цієї проблеми присвячені роботи багатьох вітчизняних вчених: М.О. Кизима, О.М. Тищенко, З.Е. Шершньової та інш. А також закордонних – М.Х. Мескона, П.Ф. Друкера, Г. Кокинза, Р. Лесли, Л. Мейзела, М. Менкінса, Р. Стила, Ф. Ніколса, Х.К. Рамперсада, Т. Санталайнена, Д.С. Синка, Р. Уотермена, Т. Питерса, М. Хансена, Д. Эксан, та ін. Але існує низка питань, що вимагають подальшого теоретичного і практичного обґрунтування. Об'єктивна оцінка успіху є першоосновою його ефективного управління для її здійснення необхідно визначити складові (критерії) категорії, що відображає успіх підприємства, тобто результативності.

Невирішені складові загальної проблеми. Існує потреба в визначенні критеріїв результативності діяльності підприємства в сучасних умовах.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування критеріїв результативності діяльності сучасного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Результативність є багатокритеріальним показником, кожен із критеріїв якого, у свою чергу, уявляє собою складну величину. Д. Сінк [1] в своїй роботі запропонував в якості критеріїв результативності розглядати сім: прибутковість, продуктивність, економічність, якість, якість трудового життя, інновативність та дійовість, але сутність, призначення та засіб визначення кожного з критеріїв представлені не були. В праці [2] одержав подальший розвиток склад критеріїв результативності шляхом додавання до нього критерію положення на ринку та були описані сутність, призначення та засіб визначення кожного з восьми критеріїв. М. Явдак [3] пропонує в якості складових результативності розглядати вісім параметрів: прибутковість, економічність, якість продукції, ринкова позиція, інноваційність, продуктивність, екологічність та якість трудового життя. Тобто удосконалюється набір елементів результативності шляхом додавання критерію екологічності, заміни критерію положення на ринку критерієм ринкова позиція та усунення критерію дієвості, але чому були здійснені ці перетворення не пояснено.

Існують інші підходи до розгляду елементів результативності діяльності підприємства, а саме: система збалансованих показників, запропонована Р. Капланом та П. Нортеном, Л.С. Мейзелом [4-7]; піраміда результативності, розроблена Дж. МакНейром, Р. Лінчем та К. Кроссом [8]; система показників відповідальності [8, 9], вперше була описана Ф. Ніколсом; модель EP2M, розроблена К. Адамсом та П. Робертсом [9,10]; універсальна система показників Рамперсада К. Хьюберта [11] та інші. Тому існує потреба в перевірці відповідності обраних критеріїв результативності [2] сучасним розробкам у галузі її вимірювання. Таким чином було розглянуто: збалансовану систему показників (BSC); збалансовану систему показників Лоуренса С. Мейзела; піраміду результативності; систему показників відповідальності (ASC); модель EP2M; універсальну систему показників (TPS). Для забезпечення вірогідності результатів дослідження щодо перевірки відповідності обраних критеріїв результативності діяльності підприємства [2] сучасним розробкам в