

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

© 2010 А.В. Сидоренко*

Ключевые слова: экспортный потенциал: фактически достигнутый, нереализованный, промышленное предприятие, экспорт, бизнес-процессы, проектный, процессный подход, бренд-менеджмент

Рассматривается авторская концепция управления развитием экспортного потенциала промышленного предприятия в современных условиях хозяйствования, предложена классификация структурных элементов экспортного потенциала промышленного предприятия, исследованы основные функции управления и направления развития экспортного потенциала предприятия в рамках процессного и проектного подходов.

В настоящее время перед экспортоориентированными предприятиями встает задача преодоления последствий глобального экономического кризиса, затронувшего как внешнеэкономическую, так и внутриэкономическую деятельность, обеспечивающую необходимые параметры конкурентоспособности экспорта.

Перед промышленными предприятиями встает ряд насущных проблем, связанных с сохранением рынков экспорта и поддержанием на каждом из них заданного уровня конкурентоспособности и эффективности работы. Решение этих проблем ставит перед предприятиями задачи, связанные с необходимостью сохранения объемов и структуры экспорта продукции, работ, услуг; а также задачи предотвращения возможности сокращения уровня фактически достигнутого экспортного потенциала, перехода части его в нереализованный по объективным и субъективным причинам. Кроме того, учитывая тенденции глобализации и информатизации современной рыночной экономики и требования развития экспорта высокотехнологичной и наукоемкой продукции российского машиностроения, предприятиям необходимо не только сохранить достигнутые темпы реализации экспортного потенциала, но и обеспечить возможность и основу для его дальнейшего развития. Без выполнения указанных условий и решения данных задач предприятия не могут оставаться конкурентоспособными на внешних рынках при современных способах хозяйствования.

В решении указанных задач важную роль призвана сыграть система управления развитием экспортного потенциала промышленного предприятия, обеспечивающая не только совершенствование структуры и объемов реального экспорта предприятия, но и позволяющая выявить и задействовать элементы нереализованного по разным причинам экспортного потенциала. Система управления развитием экспортного потенциала промышленного предприятия должна стать инструментом активизации его имеющихся и потенциальных конкурентных преимуществ, средством содействия его выходу на путь стабильного и ускоренного качественного экономического развития и преодоления конкуренции с родственными предприятиями отрасли, а также стран ближнего и дальнего зарубежья.

Если предприятие выбрало экспортоориентированную модель развития, то управление этим развитием, должно обеспечить ему новые рынки и возможности по увеличению объемов экспорта. Но, в настоящее время, к сожалению этого не происходит. В России решение проблемы на микроуровне в лучшем случае связано с формированием качественной структуры экспортного потенциала промышленного предприятия.

Проводя исследования на промышленных предприятиях, осуществляющих экспорт высокотехнологичной наукоемкой продукции, автор предлагает систему управления развитием экспортного потенциала промышленно-

* Сидоренко Андрей Владимирович, соискатель, Самарский государственный экономический университет. E-mail: ved878@progress.samara.ru.

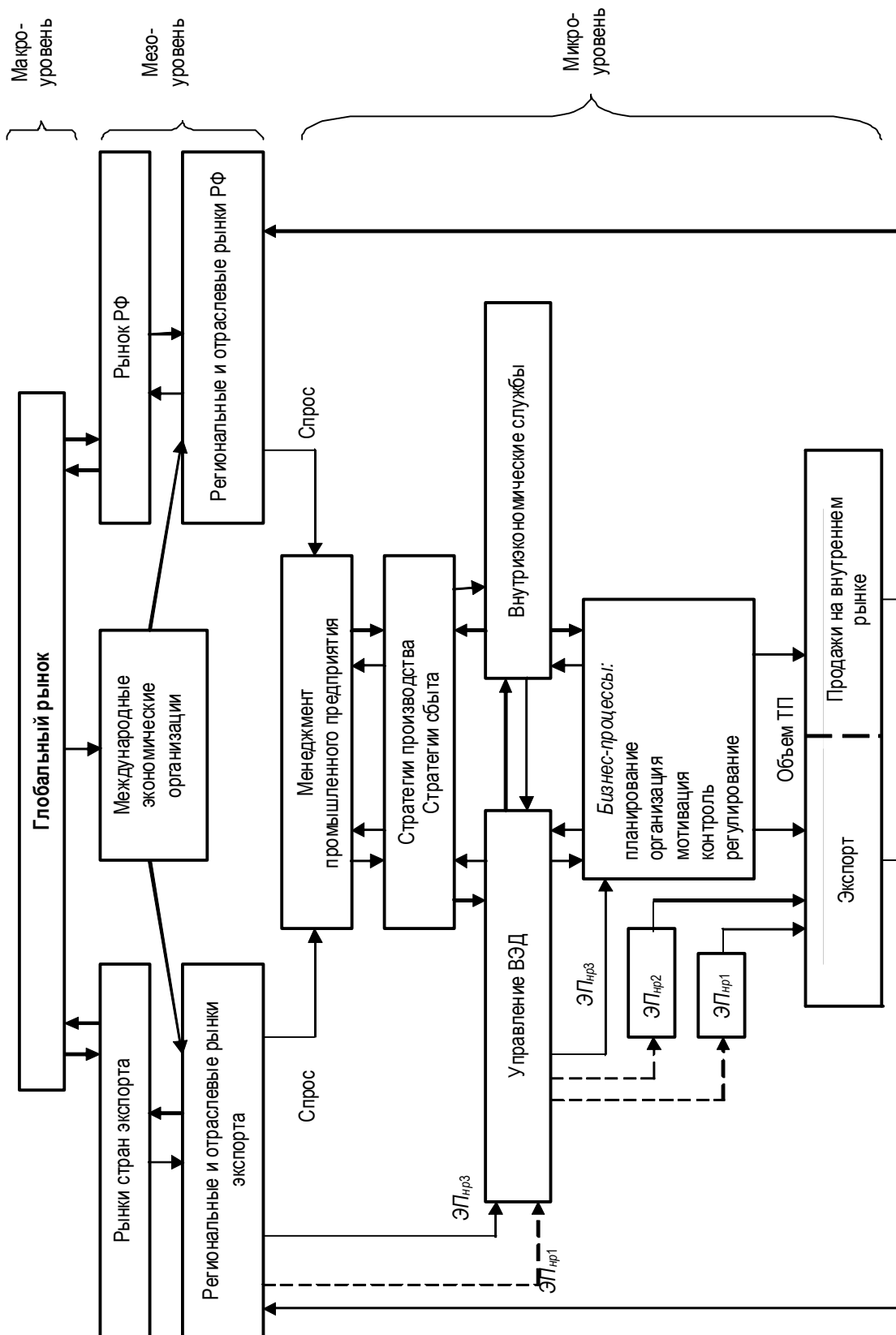


Рис. Укрупненная блок-схема системы управления развитием экспортного потенциала промышленного предприятия

го предприятия, представленную на рисунке. Преимуществом данной системы является обеспечение комплексности учета и синергии действия факторов основных функций управления, оказывающих наиболее существенное влияние на развитие экспортного потенциала российских промышленных предприятий. Согласно разработанной системе управления развитием экспортного потенциала, адаптация к регламентации планирования и организации управления развитием экспортного потенциала осуществляется на макро, мезо и микроуровнях под влиянием действия ряда разнообразных, иногда разнонаправленных факторов внешней среды и внутреннего состояния предприятия. Она представлена нормативно-правовой и законодательной базой каждой страны экспорта глобального рынка. Эта регламентация обязательно должна осуществляться с учетом региональных и отраслевых рынков, учитывающих особенности функционирования конкретных регионов, производственных кластеров, особых зон или градообразующих предприятий. Только системный учет всех взаимосвязанных и взаимозависимых факторов этих трех уровней управления обеспечивает перманентное развитие экспортной деятельности предприятия на всех ее участках и во всех формах.

Экспорт каждой страны затрагивает экономические и политические интересы других стран, соответственно этому выделяется несколько уровней управления развитием экспортного потенциала промышленного предприятия, имеющих свои факторы, контуры и координаты.

Факторы и показатели макро и мезоуровня определяют параметры эффективности экспорта, включающие уровень цен, номенклатуру котируемой и лицензируемой продукции, требования стандартизации и унификации, требования к степени брендированности продукта или услуги и многие другие.

Несомненно, огромное значение на развитие или сокращение экспортной деятельности субъектов предпринимательства всех уровней оказывают международные экономические организации, а также региональные или отраслевые рынки.

При развитии экспортного потенциала предприятия субъектам микроуровня необхо-

димо обеспечить жесткое соблюдение актов нормативной и законодательной регламентации субъектов макро и мезорегулирования; учет и анализ данных платежеспособного спроса освоенных и прогнозируемых сегментов зарубежного рынка.

В России, экономическая роль государства в регулировании внутриэкономической и внешнеэкономической деятельности направлена на обеспечение конкурентоспособности отечественных промышленных предприятий в любом сегменте глобального рынка. Так как субъектам макро, мезо и микроуровня присущи различные функции, стратегии и цели деятельности на внешних рынках, система государственного регулирования внешнеэкономической деятельностью в РФ создает внешний контур управления ВЭД предприятий, сочетающий инструменты таможенно-тарифного и валютного регулирования с административными актами нетарифной регламентации. Это необходимо для координации, контроля, развития внешнеэкономических связей государства, обеспечения его политической, экономической, экологической безопасности, а также развития ВЭД субъектов его предпринимательства.

Для развития экспортного потенциала предприятиям важно знать не только систему регламентации ВЭД в РФ, но и параметры платежеспособного спроса на продукцию экспортного ассортимента на внутреннем рынке и квоты ее вывоза за пределы страны.

Основу системы управления развитием экспортного потенциала на предприятии составляет стратегия дирекции предприятия и отделов ВЭД, управляемая системой государственного, регионального и внутрифирменного регулирования, а также воздействием глобального рынка и международных экономических организаций.

Управление внешнеэкономической деятельностью на микроуровне во многом зависит от стратегий и эффективности внутриэкономической деятельности и от результативности осуществления основных функций системы управления: планирования, организации, мотивации, контроля и регулирования.

Система основных функций в управлении экспортным потенциалом промышленного предприятия представляет собой совокупность однородных операций, выполняемых на по-

стоянной основе. **В рамках бизнес-процесса экспортной деятельности** это регулярная работа, когда каждое задание выполняется по установленным, повторяющимся, известным сотруднику правилам.

Составные части системы управления экспортным потенциалом промышленного предприятия, выполняя названные функции, совмещаются или дополняют друг друга, образуя в сочетании с управлением внутриэкономической деятельностью единый комплекс управления на микроуровне. При этом синергетический эффект, возникающий в процессе взаимодействия составляющих, повышает эффективность функционирования промышленного предприятия как экономической системы.

Поскольку экспортная деятельность является одним из бизнес-процессов промышленного предприятия, функции управления экспортным потенциалом выступают частью функций управления предприятием. Эти функции согласованы с миссией, целями и задачами, поставленными собственником и/или менеджерами в рамках разработанной стратегии деятельности промышленного предприятия на внутреннем и внешнем рынках. Системе общих функций управления экспортным потенциалом промышленного предприятия должны быть подчинены множество частных функций. Это обосновано сложностью и спецификой осуществления ВЭД. В частных функциях управления проявляются специфические особенности реализации системы управления функциональными подразделениями предприятия, особенно при множестве географических сегментов экспорта. Рассмотрим основные функции управления экспортным потенциалом включающие планирование, организацию, мотивацию, контроль и регулирование.

Под планированием формирования и реализации экспортного потенциала автор понимает разработку системы стратегического планирования экспортной деятельности, обеспечивающей промышленному предприятию эффективную реализацию бизнес-процессов на заданных сегментах зарубежных рынков. Параметры экспортной стратегии отражаются в количественных и качественных показателях привязанных к определенному временному интервалу и географическому простран-

ству. Эти параметры включают совокупность технико-экономических показателей и организационно - экономических мероприятий, определяющих направления, структуру и производственную программу экспортной деятельности предприятия на определенный период времени с учетом специфики каждого рынка сбыта.

Функция организации при формировании, реализации и развитии экспортного потенциала затрагивает многообразные аспекты экспортной и внутриэкономической деятельности промышленного предприятия. Это организация проектных и конструкторских работ, производства конкурентоспособной на внешних рынках продукции (услуг), организация структуры и взаимодействия служб предприятия, организация внешнеторговых операций, включая заключение контрактов и сбыт продукции. Рациональная организация экспортной деятельности промышленного предприятия обеспечивает максимальную реализацию и развитие экспортного потенциала на различных рынках и этапах деятельности экспортноориентированного предприятия.

При управлении экспортным потенциалом одной из важнейших функций является мотивация. Мотивацию необходимо осуществлять для всех уровней персонала предприятия. Но отдельно необходимо остановиться на мотивации производственного персонала, осуществляющего технологические операции бизнес-процесса экспортной деятельности. Это связано с тем, что качественная составляющая экспортного ассортимента до сих пор выше, чем у продукции, изготавливаемой на внутренний рынок. Происходит это не только потому, что многие изделия отдельных отраслей, например, машиностроения не конкурентоспособны на внешних рынках по технической, технологической, инновационной составляющим, но и из-за нарушения трудовой дисциплины, технологии или некомпетентности персонала. При правильно построенной системе мотивации на всех уровнях производства и управления предприятием экспортная деятельность осуществляется без срывов поставок и нарушения качества. В процессе реализации экспортного потенциала мотивация также важна, но она применяется как к персоналу предприятия, так и ко всем участникам этого процесса в своей стране и за рубежом.

При формировании, реализации и развитии экспортного потенциала промышленного предприятия необходима организация постоянного контроля и мониторинга этих процессов. На каждом этапе экспортной деятельности важен анализ параметров фактически достигнутого и нереализованного по разным причинам экспорта. Он осуществляется службами ВЭД на основе анализа выполнения экспортной производственной программы предприятия и соответствия параметров сформированного экспортного потенциала стандартам, качеству и конкурентоспособности продукции и услуг на конкретном рынке. Система контроля и мониторинга экспортных операций должна реагировать на каждый случай срывов экспортной деятельности или обнаружения новых ниш и принять необходимые меры по адаптации деятельности предприятия к условиям конкретного зарубежного рынка.

При мониторинге параметров экспортного потенциала важна объективная оценка каждой составляющей экспорта.

Исследуя методы оценки экспортного потенциала промышленного предприятия в отечественных источниках¹, автор пришел к выводу, что в основном, применяются количественные и качественные методы оценки. Количественные методы оценки формирования, реализации и развития экспортного потенциала промышленного предприятия сводятся к определению уровня достигнутого экспорта, качественные сводятся к оценке степени использования ресурсов предприятия. Из этимологии слова потенциал (экспортный) следует, что мы имеем в виду возможности (экспортные). Эти возможности включают не только фактически достигнутый уровень экспорта, но и возможное его увеличение за счет вовлечения неиспользованных или плохо используемых ресурсов предприятия. Но, определив степень использования ресурсов конкретного предприятия, мы выявляем совокупную способность системы применять эти ресурсы для производства определенного вида продукта. Ни в одном из рассмотренных исследований оценки формирования и реализации экспортного потенциала не выделена доля ресурсов, направляемых на изготовление экспорта. Поэтому при управлении развитием экспортного потенциала про-

мышленного предприятия необходимо стремиться выявить объемы возможного увеличения экспорта по структурным его составляющим за счет оптимального использования ресурсов.

По мнению автора, управление развитием экспортного потенциала промышленного предприятия включает не только развитие объемов фактически достигнутого экспорта, но и наиболее полную реализацию не вовлеченных или недостаточно используемых ресурсов его экспортной деятельности.

В рамках данной статьи автор рассматривает проблему развития экспортного потенциала промышленного предприятия, делая акцент на выявлении и вовлечении в процесс экспортной деятельности его нереализованных элементов.

С целью комплексного исследования системы развития экспортного потенциала промышленного предприятия предлагается классифицировать его на фактически достигнутый и нереализованный.

Фактически достигнутый экспортный потенциал ($ЭП_{фд}$) - это перманентное обеспечение гарантированной, согласно контракта, поставки востребованных на внешних рынках товаров и услуг, являющихся предметом экспортной специализации промышленного предприятия.

Нереализованный экспортный потенциал автор предлагает структурировать на следующие элементы:

$ЭП_{нр1}$ - представляет собой объемы экспорта предыдущих лет, реализация которых в современных условиях не представляется возможной по разным причинам. Эта часть экспортного потенциала представляет собою "упущенный потенциал".

$ЭП_{нр2}$ - это неиспользованная возможность экспорта предприятиями товаров и услуг, поставка которых на внешний рынок вообще не рассматривалась по разным причинам. Эта часть экспортного потенциала представляет собою "невостребованный потенциал".

$ЭП_{нр3}$ - рекламации по разным причинам, которые срывают экспортные поставки, снижают величину фактически достигнутого экспорта и служат причиной возникновения нереализованного потенциала первого типа.

Согласно предлагаемой автором классификации, совокупный экспортный потенциал

промышленного предприятия состоит из суммы указанных элементов и определяется с помощью формулы

$$ЭП_{\text{пром.п}} = ЭП_{\text{фд}} + ЭП_{\text{нр1}} + ЭП_{\text{нр2}} + ЭП_{\text{нр3}}$$

Для реализации системы управления развитием экспортного потенциала большое значение имеет объективная оценка уровня составляющих совокупного экспортного потенциала предприятия, содержание этапов планирования и реализации развития экспортного потенциала предприятия, которые организуются в системе основных функций управления.

Подходы к реализации основных функций в рамках общей стратегии деятельности и развития предприятия будут различаться сложностью исполнения, так как две составляющие экспортного потенциала выполняются в рамках привычно организованного бизнес-процесса, а реализация двух других базируется на основе специально-разработанных проектов.

Две составляющие экспортного потенциала - $ЭП_{\text{фд}}$ и $ЭП_{\text{нр3}}$ представляют фактически достигнутый экспортный потенциал, реализация которого проходит на основе действующих, заключенных на несколько лет контрактов с постоянными контрагентами, работающим на известных, хорошо изученных рынках. Это объем фактически достигнутого экспортного потенциала и объем рекламации потребителей в ходе его осуществления. Оба показателя представляют объемы реально достигнутого экспорта, принятого или отвергнутого потребителем, осуществляемого в рамках бизнес-процессов на основе процессного подхода.

Если объемы фактически достигнутого экспорта и объемы рекламаций достаточно точно определяются по результатам внешне-экономических операций за определенный период времени по каждому сегменту зарубежного рынка с помощью показателей объема валютной выручки и объема совокупных претензий, то объемы нереализованного экспорта первого и второго типа определить достаточно трудно. Для этого следует создавать рабочие группы, компетентные при работе с конкретным видом рынка. Специалисты, входящие в них, должны проводить анализ по каждому случаю нереализованного экспортного потенциала первого типа и оп-

ределять возможные номенклатурные позиции нереализованного экспортного потенциала второго типа. Следовательно, можно сделать вывод о том, что для реализации элементов экспортного потенциала $ЭП_{\text{нр1}}$ и $ЭП_{\text{нр2}}$ необходима разработка отдельных проектов. Эти две структурные составляющие представляют самую сложную с позиции вовлечения в экспортную деятельность часть экспортного потенциала - это объемы бывшего экспорта, упущенного по разным причинам и объемы нереализованной на экспорт продукции также по различным причинам. При управлении этими составляющими экспортного потенциала с целью его развития, конечно же, необходимо применять проектный подход. Это обусловлено прежде всего тем, что при каждом случае нереализованного экспорта необходим индивидуальный анализ, индивидуальный подход, а следовательно отдельный "пилотный" проект. Следует также учитывать сложность разработки таких проектов, так как они затрагивают и сферу производства, и сферу обращения.

Если же рассматривать развитие фактически достигнутого экспортного потенциала и работу с претензиями зарубежных клиентов, то они проходят в режиме системного, отлаженного бизнес-процесса, осуществляемого в рамках экспортной стратегии предприятия, т.е. на основе процессного подхода. Он осуществляется в рамках регулярно выполняемой производственной деятельности многих исполнителей по четко зафиксированным правилам и алгоритмам с заданным ресурсным и технологическим обеспечением, за счет чего достигается оптимизация управления процессом развития экспортного потенциала промышленного предприятия.

Управление развитием экспортного потенциала промышленного предприятия, по мнению автора, должно осуществляться при сочетании процессного и проектного подходов. Именно к этому выводу пришел автор, исследовав и выделив в составе экспортного потенциала четыре структурные составляющие. Исследование каждой из них необходимо для объективной оценки результатов деятельности менеджмента предприятия по управлению развитием экспортного потенциала.

Конечно же, применение проектного метода в управлении развитием отдельных элементов экспортного потенциала промышленного предприятия, имеющего, в целом, “процессный характер”, при осуществлении экспорта приводит к увеличению затрат, но это единственный путь по реализации “возможностей” экспорта. В последующем, когда проект будет реализован с заданным уровнем рентабельности на протяжении ряда лет и станет отлаженным бизнес-процессом с заданным ресурсным и технологическим обеспечением, он станет частью процессного, системного подхода к осуществлению бизнес-процесса, что повысит не только эффективность экспортной деятельности, но и промышленного предприятия в целом.

Анализ, проведенный на ряде промышленных предприятий (ОАО “Кузнецов”, ФГУП “ГНПРКЦ “ЦСКБ-Прогресс” (г. Самара), ФГУП “ЦЭНКИ” (г. Москва)), позволяет сделать вывод, что в структуре их экспортного потенциала выявлены все указанные элементы. По результатам проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

1) экспортная деятельность до сих пор осуществляется на многих предприятиях без увязки и согласования с внутриэкономической;

2) экспортная деятельность оценивается менеджментом исходя из устаревшей практики - как реализация отдельных проектов;

3) оценка экспортного потенциала специалистами не производится;

4) система стратегического экспортного планирования, осуществляемая в рамках общей стратегии развития предприятия, отсутствует;

5) развитие экспортной деятельности рассматривается без учета экспортных возможностей обследованных предприятий.

Автор считает, что в современной экономике посткризисного периода экспортную деятельность промышленных предприятий следует рассматривать как системную деятельность, требующую соответствующего управления. В связи с этим практика современного промышленного экспортоориентированного предприятия должна предусматривать разработку долгосрочной стратегии развития экспортных возможностей в рамках существующей внешнеэкономической стратегии. Развитие экспортного потенциала промышленных предприятий должно осуществляться по всем его составляющим, но при этом значительную роль в приросте объемов экспорта и в улучшении качественных и количественных параметров совокупного экспортного потенциала промышленного предприятия играют две составляющие: $ЭП_{нр1}$ и $ЭП_{нр2}$.

Применение предлагаемого автором подхода к управлению развитием экспортного потенциала промышленных предприятий позволит им расширить продуктовые и географические границы освоенных сегментов зарубежных рынков, а также повысить эффективность и конкурентоспособность их деятельности.

¹ См.: *Невская Н.А.* Формирование и реализация экспортного потенциала промышленных предприятий: на примере Хабаровского края : дис. ... канд. экон. наук. Хабаровск, 2005; *Самохин Р.В.* Оценка экспортного потенциала предприятий лакокрасочной промышленности : дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2000; *Брагина Е.В.* Проблемы и методология оценки внешнеэкономического потенциала предприятия // *Вестн. Удмурт. ун-та. Ижевск*, 1998. № 8; *Токарев Ю.В.* Формирование и использование экспортного потенциала (на примере промышленных предприятий) : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Казань, 1997.

Поступила в редакцию 12.05.2010 г.