



## МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

**В. Ю. Припотень<sup>а</sup>, Е. В. Кобзева<sup>а</sup>, В. О. Букиашвили<sup>б</sup>**

<sup>а</sup> ГОУ ВПО «Донбасский государственный технический университет»,  
16, пр. Ленина, г. Алчевск, ЛНР, 94204.

<sup>б</sup> ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры»,  
2, ул. Державина, г. Макеевка, ДНР, 86123.

E-mail: <sup>а</sup> kobzeva\_kv@mail.ru

Получена 20 марта 2017; принята 05 мая 2017.

**Аннотация.** В статье рассмотрены цели и задачи управления развитием экспортного потенциала предприятия. На основе системного подхода предложена схема взаимосвязей в теоретическом базисе управления развитием экспортного потенциала предприятия. Приведены этапы и принципы управления развитием экспортного потенциала предприятия.

**Ключевые слова:** управление, потенциал, экспортный потенциал, развитие, предприятие, модель, экспортный потенциал предприятия, система управления, процесс управления, принципы управления.

## МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**В. Ю. Припотень<sup>а</sup>, К. В. Кобзева<sup>а</sup>, В. О. Букіашвілі<sup>б</sup>**

<sup>а</sup> ДДУ ВПО «Донбаський державний технічний університет»,  
16, пр. Леніна, м. Алчевськ, ЛНР, 94204.

<sup>б</sup> ДДУ ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури»,  
2, вул. Державіна, м. Макіївка, ДНР, 86123.

E-mail: <sup>а</sup> kobzeva\_kv@mail.ru

Отримана 20 березня 2017; прийнята 05 травня 2017.

**Анотація.** У статті розглянуто цілі і задачі управління розвитком экспортного потенціалу підприємства. На основі системного підходу запропоновано схему взаємозв'язків в теоретичному базисі управління розвитком экспортного потенціалу підприємства. Наведено етапи і принципи управління розвитком экспортного потенціалу підприємства.

**Ключові слова:** управління, потенціал, экспортний потенціал, розвиток, підприємство, модель, экспортний потенціал підприємства, система управління, процес управління, принципи управління.

## MODEL OF MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF EXPORT POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

Vladimir Pripoten<sup>a</sup>, Katerina Kobzeva<sup>a</sup>, Vira Bukiashvili<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Donbas State Technical University,  
16, Lenina Av., Alchevsk, LPR, 94204.

<sup>b</sup> Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture,  
2, Derzhavina Str., Makeyevka, DPR, 86123.

E-mail: <sup>a</sup> kobzeva\_kv@mail.ru

Received 20 March 2017; accepted 05 May 2017.

**Abstract.** The article considers the goals and tasks of managing the development of the export potential of the enterprise. Based on the system approach, a scheme of interrelations in the theoretical basis of management of the development of the enterprise's export potential is proposed. The stages and principles of managing the development of the export potential of the enterprise are given.

**Keywords:** control, potential, export potential, development, enterprise, model, enterprise economical potential, control system, process management, management principles.

### Введение

Современное развитие субъектов мировой экономической системы происходит в условиях глобализации рынков товаров и услуг. Поэтому участие страны в международном перемещении факторов производства и продуктов питания является признаком уровня развития ее хозяйства. Потоки экспорта, которые генерирует страна, в свою очередь, зависят от экспортного потенциала предприятий. Как известно, 80 % промышленных мощностей Донбасса ориентированы на экспорт своей продукции в Россию и страны СНГ. Аналогичная ситуация и с импортом товаров в республику. Сложнее всего осуществить поставки в другие страны, кроме России, это связано с легитимностью поставки. Для обеспечения экспортного потенциала продукции необходимо интегрироваться в экономическую зону стран-партнеров и их совместных межгосударственных объединений для обеспечения транспортной доступности, снятия инфраструктурных ограничений в целях обеспечения устойчивого экономического развития, устранения ограничений и повышения качества энергоснабжения, инженерной инфраструктуры, развития социальной сферы региона.

### Анализ исследований и публикаций

Научный интерес к проблемным вопросам управления развитием экспортного потенциала про-

мышленных предприятий определяет необходимость исследования накопленного теоретического опыта. Истоки научного осмысления проблемы прослеживаются в трудах Томаса Мана, Давида Рикардо, Фридриха Листа, Йозефа Шумпетера. Большой вклад в исследование проблемы сделано такими учеными, как К. Вобла, С. Струмилин, В. С. Немчинов, О. И. Анчишкин, Л. И. Абалкин, В. М. Архангельский. Тем не менее много вопросов остались не раскрытыми, в том числе детального изучения требует модель управления развитием экспортного потенциала предприятия.

### Цель статьи

Целью статьи является рассмотрение модели управления развитием экспортного потенциала предприятия в регионе.

### Результаты исследования

Становление и генезис теории управления развитием экспортного потенциала предприятия связаны с процессами дифференциации общей теории менеджмента на почве осложнения условий и механизмов формирования международных конкурентных преимуществ. Рассматривая сущность и задачи управления развитием экспортного потенциала предприятия, ученые едины во мнении относительно специфичности этого вида управления, некорректности его отожд-

дествления с управлением ресурсами (капиталом или активами) предприятия и необходимости использования специфических приемов, методов и технологий воздействия на уровень развития экспортного потенциала предприятия. Но в обосновании того, в чем именно заключается различие управления развитием экспортного потенциала предприятия, существует достаточно широкое разнообразие мнений.

Анализ состояния разработки теоретических основ управления развитием экспортного потенциала предприятия позволяет определить его как находящийся в стадии формирования и нуждающийся в дальнейшем развитии. Потребность в дальнейшем развитии теоретического базиса управления развитием экспортного потенциала предприятия подтверждают результаты исследования на предмет анализа факторов, сдерживающих развитие данного вида управления на предприятиях машиностроения Луганской области.

Результаты исследования свидетельствуют об отсутствии в абсолютном большинстве пред-

приятий (88,0 %) формализованных документов, отражающих регистрацию или статус данного вида управленческой деятельности, а с охваченных в выборке 22 предприятий только на 5 (22,7 %) внедрены элементы системы управления развитием экспортного потенциала предприятия. Результаты исследования выявляют неоднозначную интерпретацию руководством цели и задачи управления развитием экспортного потенциала предприятия, что показано на рис. 1.

Из рис. 1 видно, что удельный вес менеджеров, которые определяют цель управления развитием экспортного потенциала предприятия в плоскости оптимизации его структуры составляет 18,0 %, формирования запаса развития – 12,0 %, повышение конкурентоспособности предприятия 11,0 %. При этом абсолютное большинство менеджеров определяет цель данного вида управления в плоскости повышения эффективности использования ресурсов предприятия (36,0 %).

Для идентификации и ранжирования факторов, тормозящих внедрение систем управления

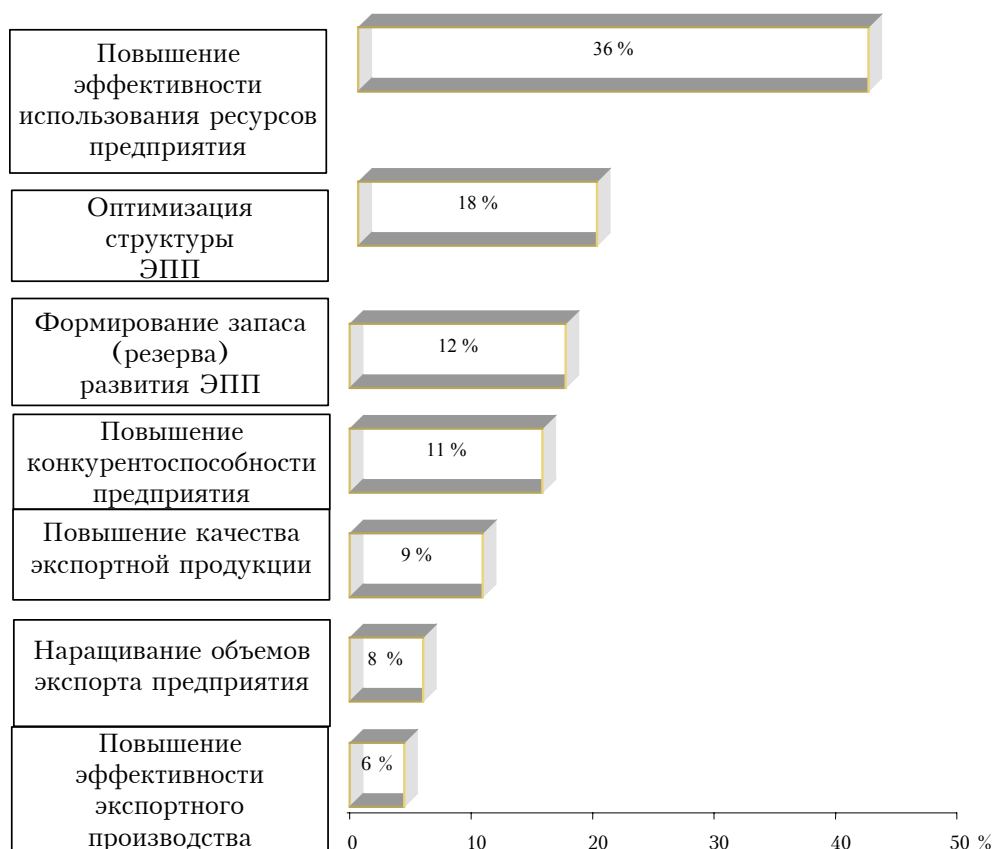


Рисунок 1. Интерпретация экспертами цели и задачи управления развитием экспортного потенциала предприятия (ЭПП).

развитием экспортного потенциала предприятий, осуществлена обработка результатов опроса на основании определения итогового веса, дисперсии и коэффициентов вариации и конкордации. Результаты обработки экспертных оценок барьеров и препятствий во внедрении систем управления экспортным потенциалом предприятий показаны в таблице.

Проверка степени согласованности мнений респондентов осуществлена на основании определения коэффициента конкордации:

$$w = \frac{S}{\frac{1}{12} \cdot m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum_{j=1}^m T_j}, \quad (1)$$

где  $S$  – сумма квадратов отклонений;

$m$  – количество экспертов;

$n$  – количество препятствий (факторов);

$T_j$  – показатель учета совпадения рангов.

Решая эту задачу, использовались положения, предложенные А. Е. Воронковой, согласно которым каждому функциональному виду экономической деятельности должна соответствовать специализированная система управления.

При этом, согласно М. Седлак, в основе теории управления развитием экспортного потенциала предприятия лежит процесс управления, а знание процесса управления целесообразно разделить на следующие группы:

1) знания, определяющие содержание процесса управления;

2) знания, являющиеся средством совершенствования процесса управления;

3) знания, являющиеся главным источником в решении проблем управления;

4) знания, появляющиеся в ходе реализации процесса управления.

На основании такого структурирования управленческого знания автором разработана модель взаимосвязей в категориальном аппарате управления развитием экспортного потенциала предприятия, которая приведена на рис. 1.

Согласно рис. 2 базовая модель системы управления развитием экспортного потенциала предприятия ( $s$ ) должна быть изменена на модель ( $s1$ ), включающую решения следующих вопросов:

- определение сущности и различий управления развитием экспортного потенциала предприятия;
- идентификация объекта и субъектов управления развитием экспортного потенциала предприятия;
- определение функционального содержания и цели совершенствования управления развитием экспортного потенциала предприятия;
- методологическое и методическое обеспечение управления развитием экспортного потенциала предприятия;
- оценка эффективности управления развитием экспортного потенциала предприятия.

**Таблица.** Результаты обработки экспертных оценок барьеров

Барьеры	Итоговый вес	Отклонение суммы от среднего значения	Квадраты отклонений
1. Отсутствие четкого представления сущности ЭПП как объекта управления	102	+7	49
2. Слабость методической базы оценки уровня ЭПП	136	+41	1 681
3. Отсутствие четкой методологии разработки систем управления ЭПП	92	–3	9
4. Слабость государственно-регулятивной политики развития ЭПП	56	–39	1 521
5. Недостаток квалифицированного персонала для организации управления развитием ЭПП	89	–6	36
Всего	475	0	3 236

Исходной позицией является определение управления развитием экспортного потенциала предприятия как научного знания, что формируется на стыке теории управления ресурсами и международного менеджмента.

Структура процесса управления развитием экспортного потенциала предприятия состоит из последовательных действий (этапов), каждый из которых может существовать как в автономном, так и в системном режимах. В системном режиме основные элементы (этапы) процесса управления развитием экспортного потенциала предприятия: стратегический мониторинг (стратегическое наблюдение), стратеги-

ческий анализ (диагностика и прогнозирование), стратегическое проектирование (программирование и планирование), стратегические преобразования (изменения и реализация) и стратегический контроль (анализ и оценка результативности изменений).

Важную составляющую теоретического базиса управления развитием экспортного потенциала предприятия составляют его принципы. В современной литературе нет устойчивого перечня принципов управления развитием экспортного потенциала предприятия и используются различные подходы к их классификации [1, 2, 3, 8, 7]. Изучение и обобщение существующего

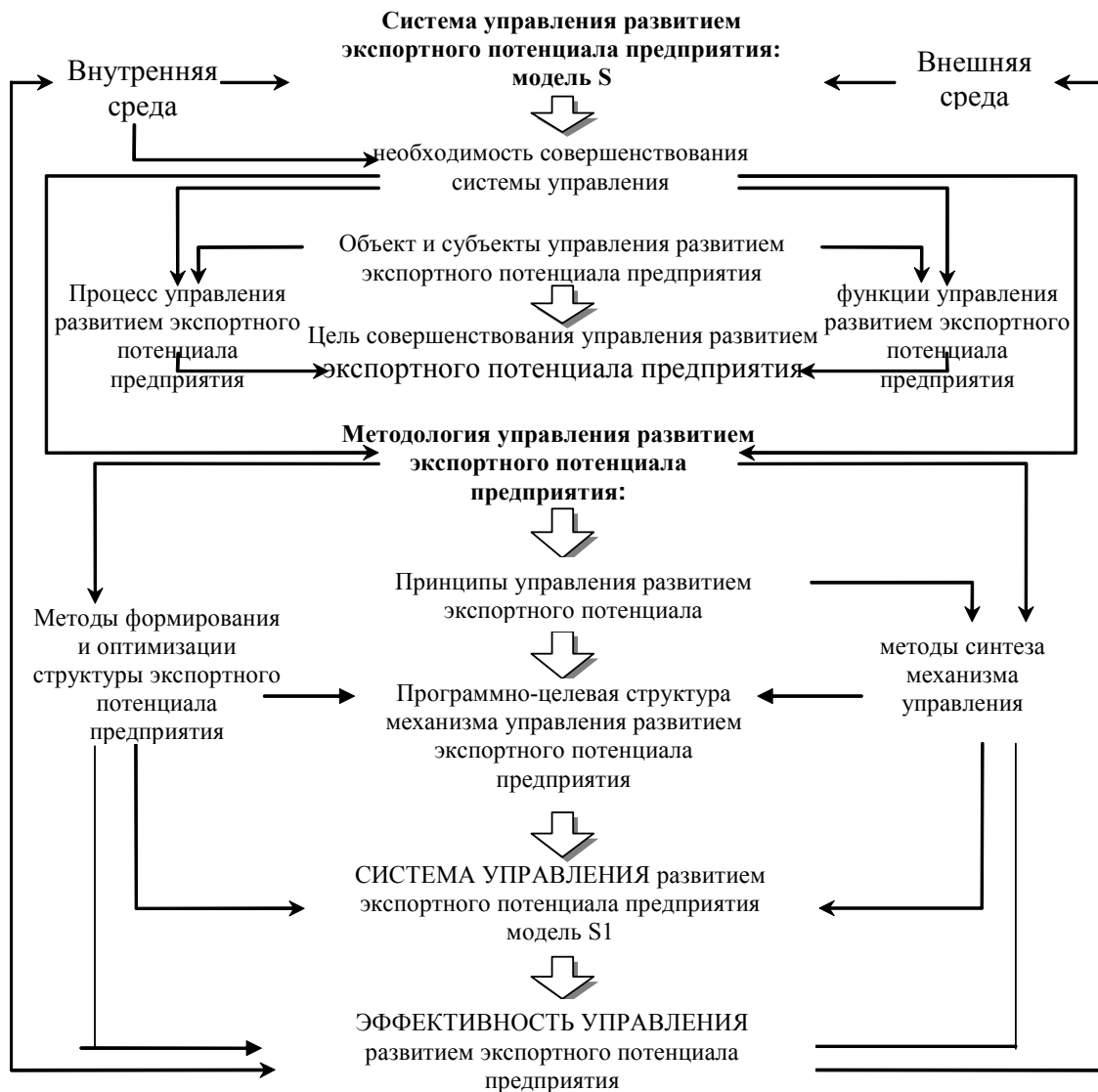


Рисунок 2. Схема взаимосвязей в теоретическом базисе управления развитием экспортного потенциала предприятия (системный подход).

научного задела в этой сфере позволили предложить собственную классификацию, выделяя системные и специфические принципы управления развитием экспортного потенциала предприятия.

К наиболее значимым системным принципам управления развитием экспортного потенциала предприятия относятся:

- 1) принцип интегрированности, что обуславливает потребность органического сочетания данного вида управления с общей системой менеджмента предприятия;
- 2) принцип комплексности, который предусматривает разработку взаимосвязанных управленческих решений, каждое из которых оказывает прямое или косвенное влияние на конечный результат развития экспортного потенциала предприятия;
- 3) принцип адекватности, что предполагает учет внутренних и внешних условий формирования и развития экспортного потенциала предприятия;
- 4) принцип гармонизации, что требует соблюдения национального и международного режимов регулирования экспортной деятельности и развития экспортного потенциала предприятия;
- 5) принцип эффективности, сущность которого заключается в максимально возможном уровне использования экспортного потенциала предприятия и минимизации рисков его воспроизведения.

К наиболее значимым специфическим принципам управления развитием экспортного потенциала предприятия относятся:

- 1) принцип стратегичности (целеустремленности), который требует учета стратегического контекста развития экспортного потенциала предприятия;
- 2) принцип последовательности, который предусматривает решение проблем развития экспортного потенциала предприятия с учетом степени их важности и влияния на уровень

международной конкурентоспособности предприятия;

- 3) принцип оперативности, который предусматривает быстрое реагирование на изменения среды в разработке и реализации своевременных управленческих решений;
- 4) принцип гибкости (вариативности), предусматривающей корректировки содержания и методов управления на отдельных этапах процесса управления с целью его эффективной адаптации к изменениям внутренней и внешней среды.

Обозначенные принципы формируют основу функционального описания процесса управления развитием экспортного потенциала предприятия.

### **Выводы**

Открытый характер предприятия как системы обуславливает большую зависимость его экспортного потенциала от характеристик внешнего рынка. По этому признаку управление развитием экспортного потенциала предприятия приобретает стратегическое содержание, как управление системой «предприятие – целевой внешний рынок», в котором параметры внешнего рынка становятся центром формирования стратегических характеристик экспортного потенциала предприятия, и прежде всего – его производственной и управленческой составляющей. Следует отметить, что особое значение в управлении развитием экспортного потенциала предприятия имеют так называемые «цель–ресурсы» (международный маркетинг, международный операционный, финансовый и инновационный менеджмент).

Таким образом, предложенная модель процесса управления развитием экспортного потенциала предприятия отражает содержание, взаимосвязи и последовательность этапов (подпроцессов) мониторинга, анализа, целеполагания, проектирования, планирования и контроля результатов управления.

### **Литература**

1. Борзенкова, К. С. Оценка экономического потенциала предприятия и повышение эффективности его использования [Текст] : автореф. дис. ... канд.

### **References**

1. Borzenkova, K. S. Evaluation of the economic potential of the enterprise and increasing the efficiency of its use: the thesis submitted for the Scientific Degree

- экон. наук / К. С. Борзенкова. – Белгород, 2003. – 24 с.
2. Воронкова, А. Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект [Текст] : монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 512 с.
  3. Волкодавова, Е. В. Экспортный потенциал промышленных предприятий: теория, методология, практика [Текст] : монография / Е. В. Волкодавова. – Самара : Изд-во Самарский гос. экон. ун-т, 2007. – 159 с.
  4. Дружиніна, В. В. Прогнозування експортного потенціалу машинобудівних підприємств з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності [Текст] / В. В. Дружиніна, Л. В. Різниченко // Актуальні проблеми економіки. 2010. № 7 (109). С. 246–252.
  5. Дубков, С. Формирование и оценка экспортного потенциала промышленных предприятий / С. Дубков, С. Дадалко, Д. Фоменюк // Вестник Белорусского национального технического университета. 2012. № 4. С. 29–35.
  6. Скорнякова, І. В. Експортний потенціал обробної промисловості України: управління процесом формування [Текст] : монографія / І. В. Скорнякова ; ред. Б. М. Данилишин. – К. : Науковий світ, 2006. – 176 с.
  7. Управління експортним потенціалом України [Текст] : монографія / А. А. Мазаракі, В. В. Юхименко, О. П. Гребельник та ін. ; За заг. ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 210 с.
  8. Шестакова, О. А. Методологічні аспекти формування механізму управління розвитком експортного потенціалу машинобудівного підприємства [Текст] / О. А. Шестакова // Культура народів Причорномор'я. 2013. № 251. С. 80–84.
  9. Поддубная, Л. И. Системные императивы формирования и развития экспортного потенциала промышленного предприятия [Текст] / Л. И. Поддубная, К. В. Иваниенко // Проблемы экономики. 2014. № 4. С. 311–316.
  10. Волкова, В. Н. Сопоставление определений систем и подходов к их исследованию и проектированию [Текст] / В. Н. Волкова // Проблемы управления в социальных системах. 2012. Т. 4, № 6. С. 36–50.
  - on competition of Candidate of Economics. Belgorod, 2003. 24 p. (in Russian)
  2. Voronkova, A. E.; Kalyuzhna, N. G.; Otenko, V. I. Administrative decisions in ensuring competitiveness of the enterprise: organizational aspect: Monograph. Kharkiv: INJhEK, 2008. 512 p. (in Ukrainian)
  3. Volkodavova, E. V Export potential of industrial enterprises: theory, methodology, practice: Monograph. Samara: Publishing House Samara State University Econ. University, 2007. 159 p. (in Russian)
  4. Druzhinina, V. V.; Riznichenko, L. V. Forecasting of the export potential of machine-building enterprises for the purpose of increase in their competitiveness. In: *Current problems of economy*, 2010, No. 7 (109), pp. 246–252. (in Ukrainian)
  5. Dubkov, S.; Dadalko, S.; Fomenyuk, D. Formation and assessment of the export potential of industrial enterprises. In: *Bulletin of the Belarusian National Technical University*, 2012, No. 4, pp. 29–35. (in Russian)
  6. Skorniyakova, I. V. Export potential of manufacturing industry of Ukraine: managing process of form: Monograph. Kyiv: Scientific world, 2006. 176 p. (in Ukrainian)
  7. Mazaraki, A. A.; Yukhimenko, V. V.; Grebelnik, O. P. et al.; Edited by Mazaraki, A. A. Management of the export potential of Ukraine: Monograph. Kyiv: Kiev National Commerce and Industry University, 2007. 210 p. (in Ukrainian)
  8. Shestakova, O. A. Methodological aspects of formation of the mechanism of management of development of the export potential of machine-building enterprise. In: *Culture of the people of Black Sea Coast*, 2013, No. 251, pp. 80–84. (in Ukrainian)
  9. Piddubna, L. I.; Ivaniienko, K. V. Systemic Imperatives for Formation and Development of the Export Potential of an Industrial Enterprise. In: *Problems of Economy*, 2014, No. 4, pp. 311–316. (in Russian)
  10. Volkova, V. N. Comparison of the definitions of systems and approaches to their research and design. In: *Problems of Governance*, 2012, Vol. 4, No. 6, pp. 36–50. (in Russian)

**Припотень Владимир Юрьевич** – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента ГОУ ВПО «Донбасский государственный технический университет». Научные интересы: управление потенциалом предприятия.

**Кобзева Екатерина Васильевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента ГОУ ВПО «Донбасский государственный технический университет». Научные интересы: управление потенциалом предприятия.

**Букишвили Вера Отаровна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, экспертизы и управления недвижимостью ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры». Научные интересы: реформирование жилищно-коммунального хозяйства.

**Припотень Володимир Юрійович** – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ДООУ ВПО «Донбаський державний технічний університет». Наукові інтереси: управління потенціалом підприємства.

**Кобзева Катерина Василівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ДООУ ВПО «Донбаський державний технічний університет». Наукові інтереси: управління потенціалом підприємства.

**Букиашвілі Віра Отарівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, експертизи та управління нерухомістю ДООУ ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури». Наукові інтереси: реформування житлово-комунального господарства.

**Pripoten Vladimir** – D.Sc. (Economics), Professor of Management Department, Donbas State Technical University. Scientific interests: enterprise capacity management.

**Kobzieva Katerina** – Ph.D. (Economics), Associate Professor of Management Department, Donbas State Technical University. Scientific interests: enterprise capacity management.

**Bukiashvili Vira** – Ph.D. (Economics), Associate Professor, Economics, Expertising and Property Management Department, Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Scientific interests: reforming of housing and communal services.