

**ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКСПОРТНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ  
С УЧЕТОМ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ МАШИНОСТРОЕНИЯ**

Г. Я. Белякова, Д. А. Фокина

Сибирский государственный аэрокосмический университет имени академика М. Ф. Решетнева  
Российская Федерация, 660014, г. Красноярск, просп. им. газ. «Красноярский рабочий», 31  
E-mail: darya\_fokina@mail.ru

*Управление развитием экспортного потенциала предприятия машиностроения является системообразующим, объединяющим отдельные инструменты, формирующие экспортный потенциал, в единую систему и обеспечивающим достижение намеченных целей. Основная роль управления развитием экспортного потенциала предприятия заключается в превращении всех имеющихся ограниченных ресурсов – трудовых, информационных, природных, производственных, инфраструктурных и т. д., в целостную общность, способную обеспечить реализацию поставленных целей стратегического развития предприятия. Управление должно формировать уровень экспортного потенциала машиностроительного предприятия так, чтобы были удовлетворены интересы собственников, инвесторов и персонала предприятия. Управление развитием – это систематическое применение различных инструментов для обеспечения достижения поставленных предприятием стратегических целей. Приведены три эталонных варианта стратегического развития предприятия машиностроения и предложены наборы инструментов, соответствующие данным стратегиям. Объектом исследования являются машиностроительные предприятия, планирующие вывод собственной продукции на международный рынок, предметом исследования – управленческие отношения, возникающие в процессе формирования и развития экспортного потенциала машиностроительных предприятий.*

*Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных исследователей, отражающие состояние и перспективы развития машиностроительных предприятий и международного рынка продукции машиностроения в целом.*

*Методологическую основу исследования составили общенаучные методы исследования – сравнительный и статистический анализ, группировка, сравнение и обобщение, позволяющие обеспечить обоснованность результатов и выводов представленного исследования. Проведенный анализ эталонных стратегий развития предприятия выявил основные характеристики развития экспортного потенциала для каждой стратегии. В результате проведенного исследования предложено использовать различные инструменты управления экспортным потенциалом предприятий, имеющих различные стратегии развития. Величина экспортного потенциала предприятия характеризует конкурентные возможности продукции предприятия на международном рынке.*

*Развитие экспортного потенциала предприятия основано не только на увеличении продаж конкретного вида продукции, оно также неразрывно связано с возможностью в ближайшем будущем выйти на рынки других стран.*

*Ключевые слова: экспортный потенциал предприятия, управление экспортным потенциалом предприятия.*

Vestnik SibGAU  
2014, No. 5(57), P. 227–232**MANAGEMENT TOOLS OF EXPORT POTENTIAL WITH REGARD  
TO THE STRATEGY DEVELOPMENT OF THE MACHINE BUILDING ENTERPRISE**

G. Y. Belyakova, D. A. Fokina

Siberian State Aerospace University named after academician M. F. Reshetnev  
31, Krasnoyarsky Rabochy Av., Krasnoyarsk, 660014, Russian Federation  
E-mail: darya\_fokina@mail.ru

*Management of development of the export potential of the machine building enterprise is the system uniting certain instruments forming the export potential into a unified system and providing the achievement of goals. The main role of management of development of the export potential of the enterprise is the transformation of all available limited re-*

*sources: labor, information, natural, industrial, infrastructure, etc. into an integral generality able to ensure the implementation of the strategic set goals of the enterprise. Management should form a level of export potential of the machine-building enterprises, so that the interests of owners, investors and company personnel were satisfied. Managing of the development is a systematic application of various tools to ensure the achievement of company strategic objective. There are three standard options of strategic development of enterprise engineering in this article and the authors propose a set of tools that correspond to these strategies. The objects of study are engineering plants which plan to launch their products to the international markets, the subject of the research is the management relations arising in the process of formation and development of the export potential of machine-building enterprises.*

*The theoretical basis of the study is the works of domestic and foreign researchers, reflecting the state and prospects of development of machine-building enterprises and international market of engineering products in general.*

*The methodological basis of the research is scientific methods of research: comparative and statistical analysis, grouping, comparison and synthesis, allowing ensures the validity of the results and findings of the present study. The standard enterprise development strategies to identify key features of the export potential for each strategy have been analyzed. The study proposed to use a variety of management tools export potential enterprises with different development strategies. The value of the export potential of the company characterizes the competitive opportunities of enterprise in the international market.*

*The development of the export potential of the enterprise is based not only on increasing sales of a particular type of product, it is also inextricably linked with the possibility in the near future to enter the markets of other countries.*

*Keywords: the export potential, management of development of the export potential machine building enterprise.*

**Введение.** Стратегия развития – это долгосрочный документ финансового планирования, определяющий направления развития предприятия, приводящий к поставленным целям, таким как рост объемов экспортируемой продукции или расширение номенклатуры и географии международных поставок. Стратегия непосредственно отражает все стороны деятельности предприятия: производственные возможности, объемы производимой продукции, позиции предприятия на рынках и в окружающей среде. Различные стратегии развития предприятия требуют использования различных наборов инструментов развития экспортного потенциала.

В настоящее время вопросам развития экспортного потенциала предприятий разных сфер деятельности уделяется достаточно большое внимание. Многие исследователи отмечают в своих работах важность и востребованность развития экспортного потенциала предприятия как основы модернизации российской экономики в целом [1–4].

Экспортный потенциал машиностроительного предприятия, являющегося открытой экономической системой, с одной стороны, обладает способностью к развитию внутри предприятия, с другой – характеризуется существенной зависимостью от влияния различных факторов внешней среды. Поэтому управление развитием экспортного потенциала машиностроительного предприятия может рассматриваться как совокупность субъекта и объекта управления, взаимодействующих на основе управляющего воздействия и обратной связи в целях обеспечения определенных качественных и количественных параметров, характеризующих процессы изменения в промышленности [5].

В представленном исследовании управление развитием экспортного потенциала предприятия рассматривается как подсистема управления развитием промышленного сектора экономики региона и страны в целом, связанная как с объектом управления, так и с внешним миром. Информационные потоки, отражающие все уровни коммуникационных связей, способствуют поступлению в систему управления

информации о состоянии объектов управления и окружающей среды, информации от вышестоящей системы, а также доведению до объектов управления управляющих воздействий. Задача обратной связи – поставлять в систему управления информацию о результатах функционирования объектов управления, т. е. данные о характере и результатах развития экспортного потенциала предприятия машиностроения.

Майкл Портер, являющийся признанным специалистом в области конкурентоспособности и стратегического управления предприятий, в своих научных трудах выделил три основных эталонных направления в разработке стратегии развития предприятия [6]:

1. Лидерство в минимизации издержек. Основное направление развития предприятия – снижение издержек по производству продукции. За счет снижения цены предприятия завоевывают больший сегмент рынка. Использование данной стратегии предполагает отличную организацию производства и логистики, а также хорошую технологическую и инженерно-конструкторскую базу.

2. Специализация в производстве продукции. Предприятия, реализующие данный подход к стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения исследований, хорошую базу для внедрения инноваций и модернизаций в производственные циклы, надежную систему качества.

3. Фиксация сегмента рынка и концентрация усилий на нем. Предприятие определяет потребности части рынка и старается максимально удовлетворить их, не пытаясь при этом «влезть» на чужой сегмент.

Данные подходы описывают стратегические направления управления развитием конкурентоспособности предприятия. С учетом выбранной стратегии развития должно происходить и управление развитием экспортного потенциала предприятия. Предприятие, выбравшее определенное направление своего стратегического развития, может использовать определенные наборы инструментов для достижения намеченных целей развития. Варианты инструментов, которые могут применяться при различных стратегиях,

представлены на рисунке. Предприятия, реализующие различные стратегии развития, могут использовать различные инструменты развития своего экспортного потенциала. В зависимости от выбранной стратегии предприятию предлагается система инструментов развития его экспортного потенциала.

Стратегии развития имеют общие принципы, на основе которых руководители предприятия принимают решения, обеспечивающие достижение поставленных целей в долгосрочном периоде.

Наиболее распространенные, проверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития предприятия обычно называются эталонными. Они отражают различные подходы к развитию уровня экспортного потенциала и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология.

Можно выделить несколько вариантов развития предприятия, если основной его стратегией является *минимизация издержек*. Такое стратегическое поведение предприятия направлено на сокращение производства:

1. Стратегия ликвидации – крайний случай стратегии сокращения, применима тогда, когда предприятие не может вести дальнейший бизнес. Применение этой стратегии выжимает из предприятия финансовые и другие ресурсы.

2. Стратегия «сбора урожая» – отказ от долгосрочного ведения бизнеса в пользу максимального получения доходов в краткосрочном периоде. Применяется по отношению к не имеющему перспектив развития бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Предполагается максимальное сокращение затрат на закупки, на персонал и максимальное получение дохода от продажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства.

3. Стратегия сокращения – предприятие продает или закрывает одно из своих подразделений для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными предприятиями тогда, когда одно из производств не сочетается с другими или же филиал предприятия перестал приносить прибыль.

4. Стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей.

*Специализация в производстве продукции* – стратегии, связанные с изменением продукции и выбранных рынков. Предприятию постоянно требуется проводить модификацию продукции или начинать разра-

ботку новой продукции, не меняя при этом завоеванные на международном рынке сегменты. Машиностроительное предприятие постоянно проводит исследования и разработки, направленные на улучшение производимой продукции, совершенствование маркетинговых и рыночных механизмов.

Среди конкурентных особенностей данной группы стратегий можно выделить следующие:

– прочная позиция на выбранном сегменте рынка – предприятие постоянно совершенствует продукцию, чтобы удержать выбранный сегмент международного рынка или завоевать лучшие позиции; для реализации этой стратегии требуются большие финансовые затраты и маркетинговые усилия для продвижения продукции; реализация этой стратегии допускает также осуществление так называемой горизонтальной интеграции, при которой предприятие пытается установить контроль над своими конкурентами, например, посредством слияния с более мелкими предприятиями;

– развитие рынка – это поиск новых рынков для уже производимого продукта, например, выход на международный рынок или рынок другой страны; достаточно эффективная стратегия, главное не допустить ошибки с выбором рынка, иначе можно оказаться на новом рынке одновременно или даже после того, как на нем появится сильный конкурент;

– развитие продукта – решение задачи происходит за счет производства нового продукта или его модификаций и реализации его на уже освоенном предприятием рынке; стратегия тоже требует достаточно больших финансовых и кадровых затрат на проведение НИОКР или же покупку ноу-хау и внедрение его в производство.

*Стратегия, основанная на выборе и фиксации сегмента рынка и концентрации усилий на нем* – борьба за рынок одной или нескольких конкретных стран. Стратегия, основанная на специализации в производстве продукции – конкурентная борьба на рынках большинства стран. В основе этой теории лежат следующие идеи:

1. Процесс управления и организации выхода продукции предприятия на внешние рынки предъявляет более высокие требования к разработке стратегии компании, чем реализация той же самой продукции на внутреннем рынке.

2. Чтобы достичь успеха на внешних рынках, предприятие при разработке стратегии должно учитывать различия в бизнес-среде и конкуренции отдельных стран.

3. Перед машиностроительным предприятием, осваивающим внешние рынки, в числе прочих стоит очень важный вопрос: приспособливать ли свои предложения или предлагать стандартную продукцию.

Управление развитием экспортного потенциала машиностроительного предприятия имеет системный характер, для достижения заданного уровня его реализации необходимо постоянно проводить исследования, обосновывать, контролировать и регулировать происходящие процессы [7]. Необходима полная, точная и оперативная информация о деятельности предприятия и изменениях во внешней среде. Такой

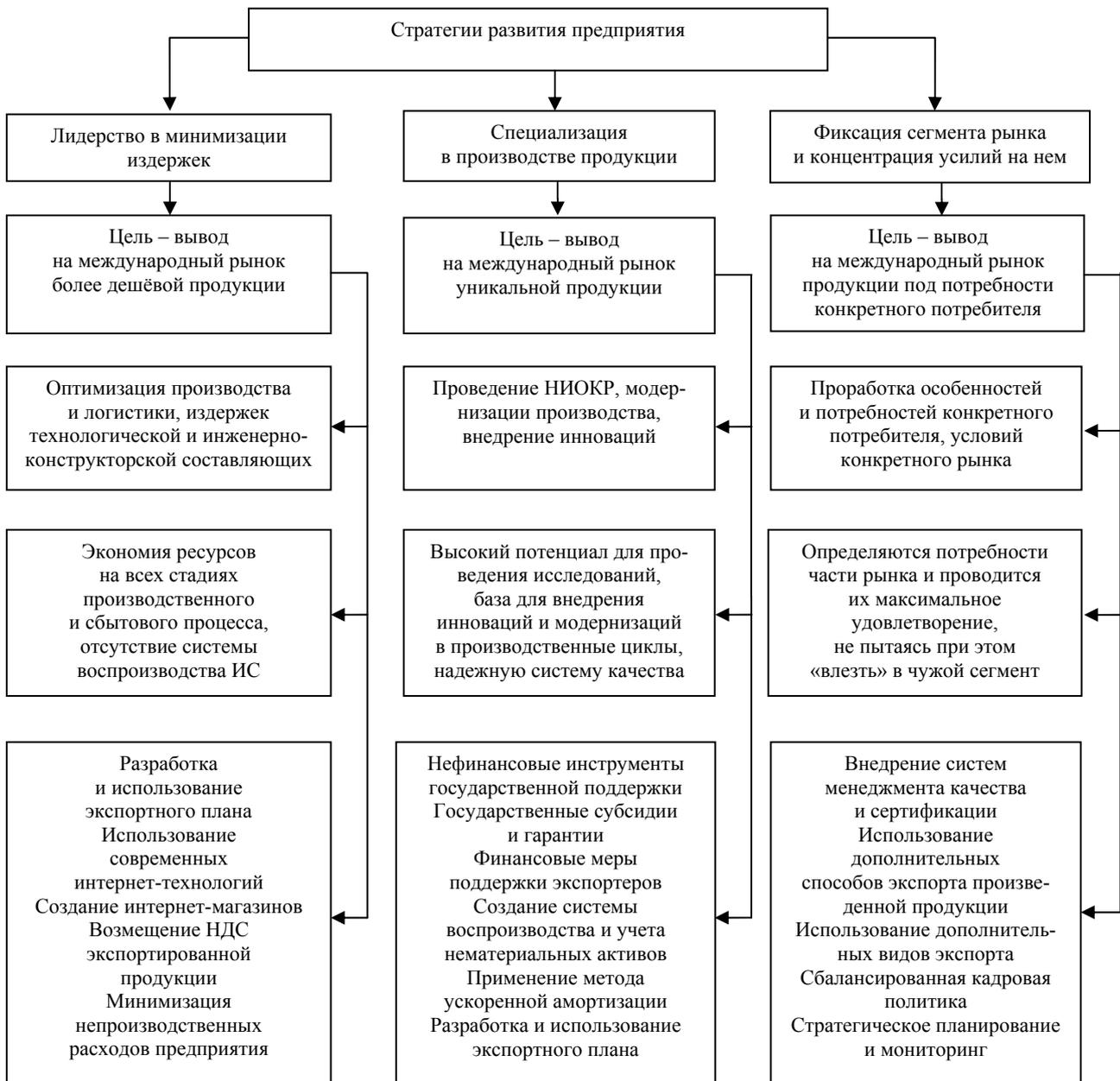
объективной информацией систему управления может обеспечить стратегический мониторинг.

Стратегический мониторинг – это одна из составляющих управленческой деятельности, нацеленная на сбор, стратегический анализ информации, оценку, прогнозирование и контроль. Осуществляемый как постоянный, комплексный и системный процесс, он выступает основой для разработки рекомендаций для корректировки текущего состояния объекта в соответствии с установленными на этапе стратегического планирования целевыми параметрами [8].

Выбор стратегии развития предприятия напрямую влияет на управление развитием его экспортного потенциала, определяя инструменты воздействия, особенности, приоритеты, организационные формы реализации и другие характеристики.

Сравнительная характеристика особенностей экспортного потенциала в зависимости от выбранного стратегического направления развития предприятия представлена в таблице. Данные таблицы основаны на характерных составляющих процесса производства и реализации продукции с учетом выбранной стратегии развития предприятия.

Высокие показатели экспортного потенциала свидетельствуют о том, что у данного предприятия высокий уровень конкурентоспособности продукции на международном рынке. Следовательно, существует прямая пропорциональная связь конкурентоспособности продукции, производимой предприятием, на международных рынках и его экспортным потенциалом [9].



Инструменты управления развитием экспортного потенциала в зависимости от стратегии развития предприятия

**Характерные особенности управления развитием экспортного потенциала  
с учетом стратегий развития предприятия машиностроения**

Характерные особенности	Фиксация сегмента рынка и концентрация усилий на нем	Специализация в производстве продукции
Бизнес-стратегия	Ориентирована на специальных потребителей	Одинакова для всех потребителей
Цель развития	Вывод на международный рынок продукции под потребности конкретного потребителя	Вывод на международный рынок унифицированной продукции
Территориальные предпочтения	В соответствии с размещением потребителя	Ориентация на большинство стран мира
Ассортимент	Учитываются потребности конкретных потребителей	Международная стандартизация и унификация продукции
Производственное развитие	Тщательная проработка конкретных потребностей потребителей	Оптимальное соотношение между адаптацией и стандартизацией
Размещение производства	Производство в отдельной стране	В соответствии с достижением конкурентных преимуществ
Поставка материалов и комплектующих	Предпочтение поставщикам, имеющим определенные параметры (системы стандартизации и т. д.)	Экономически выгодные поставщики (соотношение затрат и качества)
Способы сбыта продукции	Соответствуют желаниям потребителей	Соответствуют требованиям международного рынка
Конкурентные преимущества продукции	Зависят от национальных особенностей выбранного рынка	Одинаковы для всех рынков, тесно взаимосвязаны
Особенности маркетинга	Разрабатываются под каждого конкретного потребителя	Общие технологии, знания, инновации на рынках разных стран
Дополнительные виды экспорта	Подразумевает использование предоставления пакета услуг	Возможно применение «проектного экспорта»
Применяемые способы экспорта	Прямой экспорт продукции	Широкий набор косвенных способов экспорта продукции
Стратегические преимущества	Потребители привязаны к конкретной продукции	Формирование конкурентных преимуществ (по издержкам)
Недостатки	Препятствует созданию единых конкурентных преимуществ и компетенций	Сложность учета и управления всеми особенностями международного рынка

При управлении развитием экспортного потенциала предприятию необходимо, прежде всего, учитывать стратегию своего развития. Выбранная стратегия является основой при определении набора инструментов, которые предприятие может эффективно использовать для развития экспортного потенциала.

Несмотря на то, что в арсенале машиностроительных предприятий имеется довольно обширный набор инструментов, многие из них, по мнению современных ученых-экономистов, имеют резервы развития и нуждаются в доработке [10; 11]. Инструменты развития экспортного потенциала предусмотрены государственными отраслевыми программами [12; 13]. В то же время каждый инструмент имеет свои показатели результата и затрат [14].

**Заключение.** Развитие экспортного потенциала предприятия, являясь комплексной функцией управления, предполагает системное использование инструментов различной природы, направленных на источники формирования его экспортного потенциала. Одни и те же инструменты могут одновременно воздействовать на несколько источников экспортного потенциала. В то же время один источник может нуждаться в целом наборе инструментов.

При управлении развитием экспортного потенциала машиностроительных предприятий необходимо использовать методику, учитывающую особенности данной группы предприятий. В настоящее время единой методики по данному направлению не существует.

Разработка подобной методики позволяет сформулировать единые правила оценки экспортного потенциала предприятия.

Оценка и исследование каждого источника формирования экспортного потенциала в отдельности не дает точного представления о резервах развития предприятия на внешних рынках. Для всестороннего обоснования и анализа эффективности экспортной деятельности и выявления резервов ее повышения необходимо применять комплексный подход, основанный на системе взаимосвязанных показателей.

Статистические данные Федеральной таможенной службы показывают незначительный прирост экспорта продукции машиностроения в целом по Российской Федерации [15]. Все используемые на сегодняшний день инструменты формирования и развития экспортного потенциала предприятия, прежде всего, направлены на увеличение объемов экспорта предприятия в стоимостном выражении и снижение его издержек.

#### Библиографические ссылки

1. Волкова Е. В. Экспортный потенциал промышленных предприятий: теория, методология, практика : монография. Самара : СГЭУ, 2007, 159 с.
2. Демина И. Д. Концепция, теория и практика контроля внешнеэкономической деятельности хозяйствующих субъектов. М. : Маркетинг, 2007. 116 с.
3. Сейфуллаева М. Международный менеджмент. Москва : КноРус, 2012, 232 с.

4. Фролов И. Э. Особенности возникновения и развития высокотехнологичных производств и инновационных рынков в зарубежных странах и России. Тезисы к теме. [Электронный ресурс]. 2011. URL: <http://www.ecfor.ru/pdf.php?id=asp-m> (дата обращения: 02.12.2014).
5. Гарифуллин Р. Ф. Стратегии инновационного развития предприятия машиностроения // Вопросы инновационной экономики. 2011. № 6 (6). С. 27–34.
6. Michael E. Porter On Competition. Hardcover, 1998. 485 с.
7. Белякова Г. Я., Фокина Д. А. Классификационный анализ инструментов развития экспортного потенциала машиностроительного предприятия [Электронный ресурс] // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 3. URL: [www.science-education.ru/117-13762](http://www.science-education.ru/117-13762) (дата обращения: 02.12.2014).
8. Трифонова Е. Ю. Механизмы стратегического планирования внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий : монография. Новгород : ННГУ. 2004.
9. Стариков Е. Н. Управление развитием экономического потенциала отраслевого комплекса : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург, 2008. 21 с.
10. Волкодавова Е. В. Международные экономические миссии как фактор повышения экспортного потенциала промышленных предприятий : монография. Саратов : Изд-во Саратовского университета, 2002. 102 с.
11. О стратегии развития экономики России / С. Ю. Глазьев [и др.] ; под ред. С. Ю. Глазьева. М. : ООИ РАН, 2011. 48 с.
12. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» : постановление Правительства РФ от 15.04.2014 г. № 328.
13. Проект стратегии социально-экономического развития Красноярского края до 2020 года : разработан Правительством Красноярского края [Электронный ресурс] // Официальный портал Красноярского края. URL: <http://www.econ.krskstate.ru/serkray/strateg/> (дата обращения: 02.12.2014).
14. Старовойтов М. К., Фомин П. А. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием : монография. М. : Высш. шк., 2002. 267 с.
15. Статистика внешней торговли [Электронный ресурс] // Официальный сайт ФТС. URL: <http://www.customs./index.php?option=comcontent&view=article&id=13858&Itemid=2095/> (дата обращения: 02.12.2014).
3. Seyfullaeva M. *Mezhdunarodnyy menedzhment* [International Management], Moscow, KnoRus Publ., 2012, 232 p.
4. Frolov I. E. *Osobennosti vozniknoveniya i razvitiya vysokotekhnologichnykh proizvodstv i in-novatsionnykh rynkov v zarubezhnykh stranakh i Rossii. Tezisy k teme.* [Features of the emergence and development of innovative high-tech industries and markets in foreign countries and Russia]. Available at: URL: <http://www.ecfor.ru/pdf.php? Id = asp-m>, (accessed 12.02.2014).
5. Garifullin R. F. [Strategy of innovative development of the engineering enterprise]. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki*. 2011, no. 6 (6), p. 27–34 (In Russ.).
6. Michael E. Porter On Competition. Hardcover – October, 1998. 485 p.
7. Belyakova G. Ja., Fokina D. A. [The classification analysis of instruments for development of an export potential of the machine building company]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*. 2014, no. 3 (In Russ.). Available at: <http://www.science-education.ru/117-13762>. (accessed 02.12.2014).
8. Trifonova E. Yu. *Mekhanizmy strategicheskogo planirovaniya vneshneekonomicheskoy deyatel'nosti promyshlennykh predpriyatiy* [Mechanisms for strategic planning of foreign trade activities of industrial enterprises]. Novgorod, NNGU Publ., 2004.
9. Starikov E. N. *Upravlenie razvitiem ekonomicheskogo potentsiala otraslevogo kompleksa. Avtoref. dis. kand. ekon. nauk.* [Managing the development of economic potential of the industrial complex: abstract Dr. econ. sci. diss.]. Ekaterinburg, 2008, 21 p.
10. Volkodavova E. V. *Mezhdunarodnye ekonomicheskie missii kak faktor povysheniya eksportnogo potentsiala promyshlennykh predpriyatiy* [International economic mission as a factor in increasing the export potential of industrial enterprises]. Saratov, Izd-vo Saratovskogo universiteta Publ, 2002, 102 p.
11. Glaz'ev S. Yu. et al. *O strategii razvitiya ekonomiki Rossii.* [Development Strategy of the Russian economy]. Moscow, OON RAN Publ., 2011, 48 p.
12. *Ob utverzhdenii gosudarstvennoy programmy Rossiyskoy Federatsii "Razvitie promyshlennosti i povyshenie ee konkurentosposobnosti"*. *Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 15.04.2014 g. № 328.* [Government Decree of 15.04.2014 N 328 "On approval of the state program of the Russian Federation, The development of industry and increase its competitiveness "] (In Russ.).
13. The draft strategy for socio-economic development of the Krasnoyarsk Territory until 2020. Developed by the Government of the Krasnoyarsk Territory. The official portal of the Krasnoyarsk Territory (In Russ.) Available at: [http://www.econ.krskstate.ru/ser\\_kray/strateg/](http://www.econ.krskstate.ru/ser_kray/strateg/) (accessed: 02.12.2014).
14. Starovoytov M. K., Fomin P. A. *Prakticheskiy instrumentariy organizatsii upravleniya promyshlennym predpriyatiem* [Practical tools of industrial enterprise management.] Moscow: Vysshaya shkola Publ., 2002. 267 p.
15. Foreign trade statistics. Official website of the Federal Customs Service. (In Russ.). Available at: <http://www.customs./index.php?option=comcontent&view=article&id=13858&Itemid=2095/> (accessed: 02.12.2014).

## References

1. Volkodavova E. V. *Eksportnyy potentsial promyshlennykh predpriyatiy: teoriya, metodologiya, praktika* [Export potential of industrial enterprises: the theory, methodology, practice: a monograph]. Samara, SGEU Publ., 2007, 159 p.
2. Demina I. D. *Kontseptsiya, teoriya i praktika kontrolya vneshneekonomicheskoy deyatel'nosti khozyaystvuyushchikh sub"ektov.* [The concept, theory and practice of control of foreign economic activity of business entities]. Moscow, Marketing Publ., 2007, 116 p.