

tion. The author suggested to adapt the legislation of Ukraine to the main provisions of leave in France. The author proved if the procedure of leaves is rationally formed, it will be solved the problem at domestic enterprises, the reduced number of conflict situations will reduce, it will be impossible to dismiss employees for absenteeism without good reason, there will be a real opportunity for workers to solve domestic, family and other problems.

Keywords: leave, employee, legislation, adaptation, international practice, convention.

Дата надходження до редакції: 27.01.2017
Рецензент: д.е.н., професор Михайлова Л.І.

УДК: 658.86

УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Н. В. Волченко, к.е.н., доцент, Сумський національний аграрний університет

Стаття присвячена дослідженню проблем теоретичного обґрунтування менеджменту експортного потенціалу підприємства на основі авторської понятійної бази та узагальнення складових та факторів впливу на експортний потенціал підприємства. Автором сформульовані теоретичні положення та дефініції як самого експортного потенціалу, так і його менеджменту, сформульовані їх базові складові, побудована схема процедури менеджменту експортного потенціалу підприємств-суб'єктів ЗЕД. В статті класифіковано фактори впливу на «межі можливостей» реалізації експортного потенціалу підприємства. В результаті визначено, що міксування управлінських процедур повинно здійснюватися безперервно і досить гнучко, щоб відповідати на швидкі зміни факторів впливу всіх рівнів.

Ключові слова: потенціал підприємства, експортний потенціал, менеджмент експортного потенціалу, функції менеджменту, ресурси, можливості.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Ринкова економіка сьогодні може бути охарактеризована постійно прогресуючими процесами розвитку міжнародної економічної інтеграції, регіоналізації, транснаціоналізації. Дані тенденції стали особливо актуальними у зв'язку із розвитком міжнародного поділу праці та глобалізації світового співтовариства у всіх сферах діяльності економічних одиниць різних рівнів. На рівні підприємств дані процеси відбуваються у контексті розвитку зовнішньоторговельної діяльності, розвитку експортних та імпорتنих операцій. Обмеженість ресурсів, що потрібні підприємствам, може долатися за рахунок їх імпорту, а забезпечення процесів розширення ринків збуту – шляхом експорту продукції, чи послуг. Можливість не тільки розширити ринки збуту, але і отримати максимальний прибуток від цього, реалізується за умови вірного управління експортним потенціалом підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сьогодні достатня кількість наукових публікацій як українських, так і закордонних дослідників присвячена проблемам управління експортними операціями. При цьому, незначна кількість із них визначає потребу у попередньому дослідженні проблем визначення експортного потенціалу і процесу управління ним, що на нашу думку, є вагомим і необхідним фактором ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємства. Проблемам управління експортним потенціалом підприємства присвячені роботи Н. Байдали, Б. Бачевського, О. Березіна, В. Бикова, В. Богуна, І. Верещак, А. Воронкова, В. Гончарова,

В. Довбенко, Ф. Євдокимова, А. Касича, К. Назаренко, Л. Мармуль, Л. Радченко, Р. Циган, І. Чичкало-Кондрацької та інших науковців. Проте, на нашу думку, досі не сформульовано єдиного управлінського підходу до процедурних аспектів менеджменту експортного потенціалу на базі його складових та факторів впливу на нього.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є розробка теоретичних положень щодо управління експортним потенціалом підприємства-суб'єкта зовнішньоторговельної діяльності на основі авторської понятійної бази та узагальнення складових і факторів впливу на експортний потенціал підприємства. Для досягнення поставленої мети нами вирішувалися такі завдання: визначення поняття експортного потенціалу та його місця у загальному потенціалі підприємства; формування складових елементів експортного потенціалу підприємства та факторів впливу на них; визначення поняття менеджменту експортного потенціалу; створення процедурної схеми менеджменту експортного потенціалу підприємств-суб'єктів ЗЕД.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для того, щоб у повному обсязі проаналізувати теоретичні бази управління експортним потенціалом підприємства, необхідно визначити, що являє собою експортний потенціал підприємства. Харченко С. В. визначає, що в управлінні діяльністю підприємств термін «потенціал підприємства» розглядається з наступних позицій: 1). уживання в господарській практиці економічних ресурсів (в якості зазначених джерел варто розглядати як узвичаєні ресурси, так і не ресурсні

виміри, наприклад, дані щодо організаційної структури управління фірмою, виміри його організаційної культури, знання найманих працівників, ступінь трудового мотивування найманих працівників, рівень конкуренції на ринку; 2). ефективного виконання функціональних задач. Загальний обрахунок набору складових дозволяє точніше та адекватніше охарактеризувати рівень досягнень фірмою підсумкових цілей діяльності; 3). визначення кордонів розвитку, оскільки завдяки принципово новим інноваційним бізнес-рішенням досягається інтенсифікація використання існуючого потенціалу [4, с. 127-128].

Логічним стає висновок про те, що не тільки ті ресурси, що використовуються у поточній діяльності повинні обраховуватися у складі потенціалу підприємства, але і ті, що можна назвати «прихованими», або «неявними». Проблема полягає у тому, що їх неможливо проаналізувати на основі конкретної фінансової та економічної звітності підприємства. Похідними поняттям від загального потенціалу підприємства можна вважати виробничий, фінансовий, ринковий, трудовий, екологічний, технологічний потенціал. Даний список не можна назвати вичерпним. Функціональні складові потенціалу підприємства, їх кількість та властивості будуть залежати від того, на скільки широкі коло функціональних задач. В такому

випадку, за умови здійснення зовнішньоторговельної діяльності можна виділити додатково і експортний потенціал.

Термін «експортний потенціал», відповідно до робіт колективу авторів на чолі з Касич А. О., означає потенційну спроможність і можливість експортувати наявну продукцію, а також нарощувати експорт нових виробів, ресурсів, послуг; частина економічного потенціалу підприємства, що здатна відтворювати свої конкурентні переваги на закордонному ринку. Він притаманний економічним суб'єктам всіх рівнів, які реалізують даний потенціал шляхом розвитку зовнішньої торгівлі [1].

Формування поняття експортного потенціалу може базуватися на таких основних дефініціях значення терміну «потенціал» (рис. 1). За умови ефективного здійснення зовнішньоторговельної діяльності підприємству можна розглядати подальший розвиток у цьому напрямку. Таким чином, наявні виробничі, технічні та технологічні, фінансові можливості, можливості реалізації додаткової кількості продукції будуть розглядатися як базис разом із сформованим якісним складом ресурсів. В цьому контексті звертати увагу необхідно не тільки на матеріальні ресурси, але і на нематеріальні. Їх якість відіграє одну із провідних ролей.



Рис. 1. Базові складові поняття експортного потенціалу

Джерело: власна розробка на основі [5]

Експортний потенціал обов'язково повинен включати не тільки наявні можливості, але і приховані, тобто ті, що можуть розглядатися як потенційні. Для реалізації таких можливостей потрібні резервні ресурси. Складність виконання завдань на всіх рівнях функціонування підприємства-експортера впливатиме на експортний потенціал

обернено. Так само як і «межі можливостей», які не залежатимуть тільки від підприємства. На їх формування впливатимуть фактори мікро-, мезо- та макросередовища.

Ефективність функціонування підприємства-експортера за сучасних умов ведення бізнесу залежатиме від того, наскільки адекватно керів-

ництво спроможне оцінити вплив факторів на формування «межі можливостей», а у подальшому нейтралізувати вплив негативних факторів та посилити можливий ефект від позитивних. Загальну сукупність факторів впливу на формування «межі можливостей» експортного потенціалу підприємства можна розділити залежно того, на якому рівні вони виникають на дві основні групи: 1). внутрішні фактори (фактори мікрорівня), які виникають безпосередньо на підприємстві-суб'єкті зовнішньоторговельної діяльності; 2). зовнішні фактори, виникнення яких не пов'язано з досліджуваним підприємством. У свою чергу, зовнішні фактори можна розподілити на дві групи: фактори макрорівня, які свідчать про вплив держави, резидентом якої є досліджуване підприємство; фактори мегарівня, які являють собою синтез впливу країни, до якої належить контрагент та світового економічного простору. Як окрему групу факторів впливу на формування експортного потенціалу можна представити фактори мезорівня. Дана група факторів впливу являє собою систему безпосередніх домовленостей сторін зовнішньоторговельного контракту, які будуть різними для кожного окремо взятого контракту. Їх можна віднести як до групи внутрішніх, так і до групи зовнішніх факторів впливу.

Управляти процесами реалізації потенціалу – значить управляти як процесами функціонування, так і процесами розвитку, розширюючи коло можливостей для досягнення цілей підприємства. На даний час це є одним з найбільш перспектив-

них напрямків розвитку теорії і практики управління фірмою, цілісною концепцією управління підприємством, яка базується на системному, комплексному і процесному підходах [1, с. 9]. Ми погоджуємося із висновками щодо системи, адже будь-яка управлінська діяльність розглядатиметься нами як цілісний механізм. Всі складі елементи в даному випадку повинні функціонувати як єдине ціле. В такому контексті, доцільніше застосовувати термін «менеджмент», а не «управління».

Нами пропонується таке визначення терміну «менеджмент експортного потенціалу». Менеджмент експортного потенціалу – це перманентний хід планування, мотивування, організації та контролю над експортними можливостями та ресурсами, необхідними для виконання поставлених задач підприємства при здійсненні зовнішньоторговельної діяльності за умови мінімізації зовнішньоторговельних витрат. Продуктивність діяльності такого механізму повинна бути максимально можливою та сталою, що досягається за умови постійної реакції на зміну умов навколишнього середовища.

Система менеджменту експортного потенціалу повинна складатися із чотирьох основних взаємопов'язаних етапів: планування, організації, мотивації, контролю. Класично дані складові визначаються як функції управління. Таким чином, процедуру управління експортним потенціалом підприємства можна схематично представити у вигляді схеми (рис. 2).

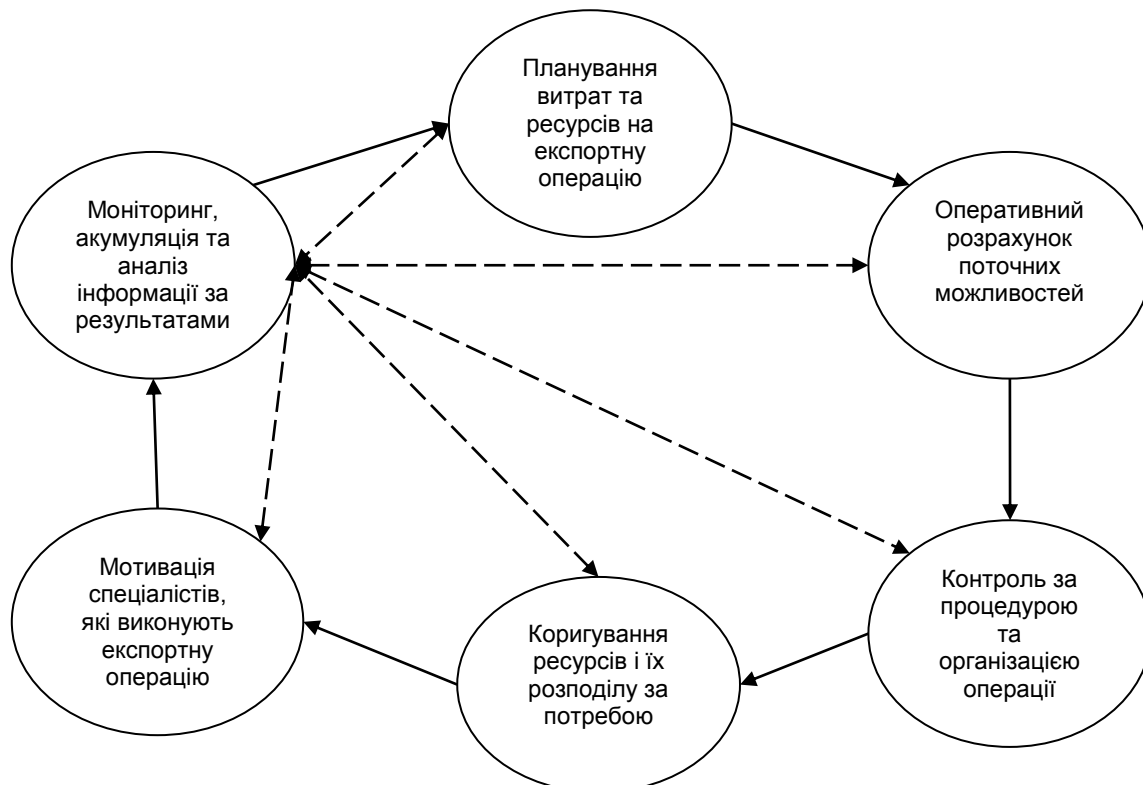


Рис. 2. Схема процедури менеджменту експортного потенціалу підприємств-суб'єктів ЗЕД
Джерело: власна розробка на основі [6]

Зазначена вище процедура менеджменту експортного потенціалу, на нашу думку, повинна відповідати вимогам до технології менеджменту: 1). формування проблеми, розробка і вибір рішень повинні бути сконцентровані на тому рівні ієрархії керування, де для цього існує відповідна інформація; 2). інформація повинна надходити від всіх підрозділів організації, які знаходяться на різних рівнях керування та які виконують різні функції; 3). вибір і прийняття рішення повинні відображати інтереси та можливість тих рівнів керування, на які буде покладено виконання рішення або які зацікавлені в його реалізації; 4). повинна суворо дотримуватися підлеглість у відносинах ієрархії керування, жорстка дисципліна, висока вимогливість і беззаперечна підлеглість [2, с. 194].

Запропонована нами схема процедури експортного потенціалу підприємства являє собою мікс основних управлінських процедур. Початком роботи повинно стати планування, що базується на наявних та потенційних можливостях у співставленні із явними та неявними ресурсами підприємства у сфері зовнішньоторговельної діяльності. Планування як функція менеджменту – це об'єктивно необхідний процес визначення цілей діяльності на визначений період, а також засобів, способів і умов їхнього досягнення [3, с. 172]. Виходячи з цього, планування в процесі визначення експортного потенціалу – це процес визначення загального обсягу необхідних ресурсів (наявних та потенційних) для здійснення потенційно можливої експортної операції, що повинен їй передувати. Процес планування дозволить підготуватися до самої операції, покращить якість її результатів, інтенсифікує процедурні аспекти, що в кінцевому результаті призведе до раціонального використанню часу та інших ресурсів. Від того, наскільки ефективно будуть сплановані зовнішньоторговельні витрати, залежить результативність операції. Планування створить підґрунтя для реалізації наявного експортного потенціалу. На базі існуючих запланованих даних щодо зовнішньоторговельних витрат на другому етапі повинен здійснюватися оперативний розрахунок поточних можливостей. Приведення існуючих планів у життя іноді потребує коригування та вдосконалення вже існуючих розрахунків. При цьому важливою умовою досягнення максимальної ефективності на даній стадії, на нашу думку, є

ефективна структура організації.

В процесі реалізації експортного потенціалу підприємства він повинен постійно піддаватися контролю за процедурою та організацією зовнішньоторговельної операції. Відповідно до змін поточної ситуації повинно здійснюватися корегування як самих ресурсів, так і їх розподілу за потребою, адже досягти «ідеальних» (незмінних) умов реалізації експортного потенціалу не можливо через значний обсяг факторів впливу. За умови ефективного реалізації експортного потенціалу, тобто мінімізації витрат на здійснення експортної операції та максимізації прибутку від неї, необхідна певна система заохочення менеджера за виконану ним роботу. Кінцевим етапом в процесі управління експортним потенціалом повинна бути систематизація інформації. При цьому моніторинг повинен здійснюватися безперервно протягом всіх 5 попередніх етапів. І вже на основі існуючої бази даних будуть здійснюватися планування наступних зовнішньоторговельних операцій. Таким чином, процедура менеджменту експортного потенціалу підприємства за умови активної участі у зовнішньоторговельній діяльності повинна бути безперервною та гнучкою.

Висновки. Дефініція експортного потенціалу повинна передавати сутнісні характеристики явних та неявних можливостей, наявних та резервних ресурсів, які може використати підприємство, зважаючи на особливі потреби та складність завдань ефективно здійснюючі експортні операції. В такому випадку, логічними стають висновки щодо першочергової необхідності оцінки факторів впливу на «межі можливостей» підприємства при здійсненні зовнішньоторговельних операцій. Розглядаючи управлінську діяльність як цілісний механізм, ми пропонуємо використання терміну «менеджмент експортного потенціалу», що становитиме безперервність виконання всіх функцій менеджменту в рамках планування та подальшої реалізації експортних можливостей підприємства. Міксування управлінських процедур повинно здійснюватися безперервно і досить гнучко, щоб відповідати на швидкі зміни факторів впливу всіх рівнів. У подальшому, на нашу думку, доцільними будуть розробка механізму кількісного аналізу експортного потенціалу підприємства та визначення показників ефективності його менеджменту й реалізації.

Список використаної літератури:

1. Касич А. О. Стратегія управління експортним потенціалом підприємств важкого автомобілебудування / А. О. Касич, Р. М. Циган, К. І. Назаренко // Ефективна економіка. – 2016. – №12. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5299>
2. Основи менеджменту: [навчальний посібник] / Є. К. Бабець, А. Г. Максимчук, В. П. Стасюк, А. П. Чернов. – К.: —Д «Професіонал», 2007. – 496 с.
3. Скібіцька Л. І. Менеджмент: навч. посіб. / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
4. Харченко С. В. Сучасні підходи до трактування поняття «потенціал підприємства» /

С. В. Харченко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки. – 2010. – Вип. 26(1). – С. 125-129. [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2010_26\(1\)_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2010_26(1)_27)

5. Чичкало-Кондрацька І. Б. Аналіз моделей управління експортним потенціалом країн світу / І. Б. Чичкало-Кондрацька, Л. М. Радченко // Економічний часопис-XXI. – 2013. – №5-6(1). – С. 7-11. [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2013_5-6\(1\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2013_5-6(1)_3)

6. Mescon M. Management / Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. – Cornell : Harper and Row, 1988. – 777 p.

Волченко Н. В. Управление экспортным потенциалом предприятия: теоретический аспект

Статья посвящена исследованию проблем теоретического обоснования менеджмента экспортного потенциала предприятия на основе авторской понятийной базы и обобщения составляющих и факторов влияния на экспортный потенциал предприятия. Автором сформулированы теоретические положения и дефиниции, как самого экспортного потенциала, так и его менеджмента, сформулированы их базовые составляющие, построена схема процедуры менеджмента экспортного потенциала предприятий-субъектов ВЭД. В статье классифицированы факторы влияния на «пределы возможностей» реализации экспортного потенциала предприятия. В результате определено, что микширование управленческих процедур должно осуществляться непрерывно и достаточно гибко, чтобы отвечать на быстрые изменения факторов влияния всех уровней.

Ключевые слова: потенциал предприятия, экспортный потенциал, менеджмент экспортного потенциала, функции менеджмента, ресурсы, возможности.

Volchenko Nataliia. Management of Enterprises' Export Potential: Theoretical Aspects

The article deals with the problems of theoretical issues of enterprises' export potential's management. The purpose of this article is to develop theoretical propositions for managing export potential of enterprises-subjects of foreign trade on the basis of the author's conceptual framework and synthesis of components impacts on the export potential of the company.

Formation of the export potential's concept can be based on the basic definitions of the term «potential». With the effective implementation of foreign trade enterprises can consider further development in this direction. Thus, the existing production, technical, technological and financial capacity, the feasibility of additional quantities of products will be considered as a basis with the established qualitative composition of resources. Export potential means (in accordance with the potential ability and the ability to export) existing products and increase exports of new products, resources and services; the economic potential of the enterprise, which can play their competitive advantage in foreign markets.

The definition of export potential should convey the essential characteristics of explicit and implicit possibilities, available and reserved resources that can be used by the company, due to the special needs and complexity of the tasks effectively realizing export operations. In this case, the logical conclusions are to prioritize the need to assess factors influencing the «limits» of the enterprise possibilities in the implementation of foreign trade operations. Considering management activities as an integral mechanism, we propose to use the term «management of export potential».

Management of export potential – is a permanent course of planning, motivation, organization and control of export opportunities and resources. It is necessary to carry out the tasks of the enterprise in the implementation of foreign trade and also to provide foreign costs' minimizing. Such mechanism should be as stable as possible. It is achieved by constant reaction to changing environmental conditions. Mixing of administrative procedures should be carried out continuously and flexible enough to respond to rapid changes of factors. Later, in our opinion, it is necessary to develop appropriate mechanism for quantitative analysis of the export potential and determination of export potential management's efficiency.

Keywords: enterprise potential, export potential, export potential management, management's functions, resources, and opportunities.

Дата надходження до редакції: 23.02.2017

Рецензент: д.е.н., професор Соколов М.О.