

Особенности стратегического планирования внешнеторговой деятельности на промышленных предприятиях

Стратегическое планирование внешнеторговой деятельности (ВТД) промышленного предприятия предполагает реализацию определенной последовательности действий, которая позволяет сформировать адекватный условиям внешнеэкономической среды стратегический план ВТД. Ключевым элементом при стратегическом планировании ВТД является выделение внешнеэкономических стратегических зон хозяйствования (ВСЗХ) промышленного предприятия, что позволяет позиционировать предприятие на стратегически значимых сегментах зарубежных рынков в перспективе, обеспечивая эффективность его внешнеторговой деятельности.

Особенности стратегического планирования внешнеторговой деятельности (ВТД) промышленного предприятия определяются тем, что работа на зарубежных рынках сопряжена с дополнительными рисками, большей неопределенностью внешней среды, усилением конкурентного давления и повышенными сложностями доступа на целевые зарубежные рынки (в связи с все еще существующими протекционистскими мерами). Кроме того, промышленному предприятию требуется больше ресурсов для того, чтобы адекватно отреагировать на изменения, происходящие на зарубежном рынке, поскольку необходимо корректировать собственные производственные возможности в соответствии с существующим спросом.

В процессе стратегического планирования ВТД необходимо учитывать следующие особенности данной сферы хозяйствования промышленного предприятия:

- различные условия внешней среды функционирования промышленного предприятия на внутреннем и зарубежных рынках, отличие потребителей, конъюнктуры, конкуренции на них;
- возможные культурные, национальные, языковые барьеры при осуществлении ВТД;
- различие требований национальных законодательств и мирового законодательства, регламентирующего сферу ВТД промышленного предприятия;
- наличие методов государственного регулирования ВТД на внутреннем и зарубежных рынках, возможные тарифные и нетарифные ограничения;
- повышенные риски предпринимательской деятельности в связи с географической удаленностью, региональными, политическими, экономическими и пр. особенностями зарубежных рынков.

Начальным этапом процесса стратегического планирования ВТД промышленного предприятия является выбор базовой стратегической альтерна-

тивы развития: рост, стабилизация или сокращение. Естественно, выбор базовой стратегии будет осуществляться на основе миссии промышленного предприятия, поскольку ВТД является одной из возможных сфер хозяйствования промышленного предприятия. Также на выбор будут влиять, во-первых, ценности высшего руководства (т.к. деятельность человека всегда субъективна), во-вторых, анализ результатов хозяйственной деятельности предприятия на внутреннем и зарубежном рынках (для определения более доходных внешнеторговых операций, мониторинга эффективности сотрудничества с имеющимися зарубежными контрагентами и т.п.).

Далее (на втором этапе), формулируются цели ВТД промышленного предприятия, способствующие реализации его миссии, а также обеспечивающие достижение стратегических выгод и стратегическую ориентацию процесса планирования ВТД промышленного предприятия на зарубежных рынках.

Третьим этапом процесса стратегического планирования ВТД промышленного предприятия является выделение стратегических областей деятельности, т.е. тех зарубежных рынков, сотрудничество с которыми обеспечит реализацию стратегических целей ВТД предприятия. На данном этапе, на основе стратегического анализа внешней среды зарубежных рынков, также осуществляется выделение внешнеэкономических стратегических зон хозяйствования (ВСЗХ) предприятия. ВСЗХ промышленного предприятия – это определенный отраслевой сегмент зарубежного рынка, стратегически важный для промышленного предприятия.

Выбор зарубежных рынков основан на развернутом анализе возможностей и угроз внешней среды каждого отдельного зарубежного рынка и корреляции полученных результатов с возможностями предприятия. Это условие обеспечивает реализацию принципа адекватности стратегического планирования ВТД промышленного предприятия и позволяет разработать реальные и эффективные внешнеторговые стратегии.

На этом же этапе стратегического планирования принимается решение о стратегическом центре хозяйствования, который будет отвечать за каждую ВСЗХ, определяется, будет ли это самостоятельное подразделение внутри предприятия, или же его независимое подразделение.

Проведя анализ конъюнктуры зарубежных рынков, промышленное предприятие может выбрать одну из возможных стратегий ВТД - многонациональную или глобальную - в зависимости от степени сходства условий хозяйствования в различных зарубежных странах. В рамках выбранной глобальной или многонациональной стратегии осуществляется разработка стратегических мероприятий для каждой выбранной ВСЗХ промышленного предприятия. При этом учитываются особенности конъюнктуры и конкуренции каждой ВСЗХ, специфические характеристики потребителей и используемые методы государственного регулирования ВТД. Для разработки стратегии ВТД в каждой ВСЗХ учитываются сильные и слабые стороны самого промышленного предприятия

(выявленные на основе проведенного ранее анализа внутренней среды), что позволяет определить его конкурентные преимущества и возможные средства достижения поставленных целей. Также исследуются возможности и угрозы со стороны внешней среды функционирования предприятия в каждой ВСЗХ на основе проведенного исследования зарубежных рынков с целью минимизации возможных рисков и максимального использования преимуществ промышленного предприятия. Для определения сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз рынка рекомендуется использовать метод SWOT-анализа. Кроме того, для формирования стратегии функционирования предприятия в выбранной ВСЗХ может использоваться матричный инструмент стратегического планирования, например, матрицы БКГ, Мак-Кинзи, АДЛ, Ансоффа и пр.

Следующим этапом является синтез стратегий функционирования предприятия в различных ВСЗХ в единый документ – стратегический план ВТД промышленного предприятия, что позволяет отразить все направления внешне-торговой работы промышленного предприятия, обеспечивая реализацию принципа комплексности стратегического планирования ВТД промышленного предприятия. Формирование единого документа позволит определить те конечные показатели работы промышленного предприятия на зарубежных рынках, которые могут быть использованы для оценки эффективности реализованных мероприятий и степени достижения поставленных стратегических целей.

Методика разработки стратегии ВТД промышленного предприятия предполагает реализацию следующих мероприятий:

- оценку уровня синергизма (операционный, инвестиционный, синергизм менеджмента);
- планирование ВТД по функциям (производство, маркетинг, кадры, администрирование);
- финансовый план ВТД (бюджетирование);
- определение форм ВТД (экспорт, импорт, бартерные, компенсационные сделки);
- выбор методов осуществления внешнеторговых операций (прямой, косвенный);
- определение внешнеэкономических рисков и способов их снижения (производственные, коммерческие, валютные, политические, экономические риски).

Сформировав стратегический план ВТД промышленного предприятия необходимо осуществить его анализ и контроль, во-первых, для оценки вероятности выполнения запланированных показателей с учетом имеющихся ресурсов промышленного предприятия, во-вторых, для прогнозирования возможности достижения стратегических целей ВТД предприятия. Если в результате анализа выясняется, что плановые показатели могут быть достигнуты желаемым для предприятия образом, приступают к непосредственной реализации стратеги-

ского плана, если же нет, то выработанную стратегию ВТД корректируют в соответствии с имеющимися возможностями промышленного предприятия и (или) изменившимися условиями внешнеэкономической среды.

Реализация выработанных стратегических мероприятий в соответствии с установленными календарными сроками и плановыми величинами является заключительным этапом процесса стратегического планирования ВТД промышленного предприятия. В процессе реализации стратегического плана ВТД рекомендуется осуществлять его систематический контроль и, в случае необходимости, корректировать выработанный план в соответствии с установленными целями ВТД, имеющимся потенциалом промышленного предприятия и динамикой условий зарубежных рынков.

Таким образом, процесс стратегического планирования ВТД промышленного предприятия предполагает определение стратегических целей ВТД, выявление ВСЗХ предприятия (сотрудничество с которыми обеспечит реализацию данных целей), разработку стратегий ВТД, обоснованных методами и моделями стратегического анализа и планирования для каждой ВСЗХ, формирование стратегического плана ВТД, реализация которого будет способствовать осуществлению стратегии ВТД промышленного предприятия. К тому же процесс стратегического планирования ВТД промышленного предприятия должен быть подчинен задачам оптимизации доходности ВТД в каждой ВСЗХ.

Список литературы

1. Воронкова О., Пузакова Е. Внешнеэкономическая деятельность: организация и управление – М.: Экономистъ, 2006
2. Мясоедова Л.В., Доценко Е.Ю. Стратегическое планирование внешнеэкономической деятельности на основе организации ВСЗХ промышленного предприятия // Материалы 4 международной научно-практической конференции «Научная индустрия европейского континента 2008» Прага, Наука и образование, 2008