

**Тема 6**

**Особенности планирования  
деятельности  
компаний-участников  
международного бизнеса**



**Планирование деятельности экономического субъекта-участника международного бизнеса – это процесс разработки и контроля различного уровня планового документа.**

**Как правило данный план включает аспекты внутриэкономической и внешнеэкономической деятельности. Прежде всего, в той части, которая касается эффективности деятельности субъекта, как в рамках национальной экономики, так и в рамках международного рынка.**



**Процесс функционирования компаний на рынке, как правило, определяет значение разрабатываемого бизнес-плана.**

**Бизнес-план может быть:**

- планом функционирования;**
- планом создания ;**
- планом развития или программой расширения бизнеса, который состоит из трех частей:**
  - 1) инвестиционный проект реализации программы расширения бизнеса (инвестиции, обоснование);**
  - 2) инвестиционный проект программы расширения производственных мощностей;**
  - 3) сам бизнес-план развития.**



**Планирование ВЭД** — это набор действий и решений, предпринятых руководством фирмы (предприятия, организации), которые обеспечивают достижение целей компании средствами ВЭД на длительную перспективу.

### **Принципы планирования ВЭД:**

- *принцип единства (холизма),*
- *принцип участия,*
- *принцип непрерывности и гибкости планирования,*
- *принцип точности.*



**Процесс планирования ВЭД заключается в решении задач, связанных с выбором альтернативных действий:**

- по разработке стратегических целей компании: общих и непосредственно внешнеэкономических;**
- по оценке ее возможностей и ресурсов (производственных, кадровых, финансовых, управленческих и т.п.);**
- по анализу тенденций в области маркетинговой деятельности на зарубежных и внутреннем рынках;**
- по определению стратегии на перспективу и разработке программ.**



**На основе решения перечисленных задач осуществляется выработка стратегии.**

***Стратегия компании* — это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение намеченных компанией целей.**

**Выработка стратегии ВЭД предполагает реализацию шести этапов:**



# *Схема этапов разработки стратегии ВЭД предприятия*

## **Этапы ВЭД**

**Оценка готовности предприятия для вступления в международный бизнес**

**Получение различных видов поддержки**

**Выбор форм внешнеэкономической деятельности**

**Формулирование цели и тактики предприятия**

**Определение механизма внешнеэкономической операции**

**Исполнение международной коммерческой сделки**



**Важнейшая составляющая процесса планирования ВЭД — разработка программ и бизнес-планов.**

*Программы* обычно определяют развитие одного из важных аспектов жизнедеятельности компании. Это могут быть программы по модернизации оборудования, совершенствованию технологий, организации контроля качества, учета движения продукции, запасов, ресурсов и другие, связанные с использованием ресурсов мировых рынков и реализацией внешнеэкономических операций.





**В основе разработки программ ВЭД лежит оценка внешнеэкономического потенциала предприятия, включающего:**

- производство конкурентоспособной на мировом рынке продукции;**
- использование современного высокотехнологичного оборудования;**
- наличие высококвалифицированных, в том числе в сфере ВЭД, специалистов;**
- привлечение минимального количества надежных поставщиков комплектующих и полуфабрикатов, деталей, обеспечивающих гарантированные бесперебойные поставки;**
- выгодное с точки зрения международного сотрудничества месторасположение самого предприятия.**



**В международной практике наиболее распространенной формой внутрифирменного планирования является составление *бизнес-планов*.**

**Структура бизнес-плана:**

- 1. резюме;**
- 2. Описание предприятия;**
- 3. описание продукции (услуг);**
- 4. анализ рынка;**
- 5. производственный план;**
- 6. план сбыта;**
- 7. финансовый план;**
- 8. анализ чувствительности проекта;**
- 9. нормативная информация**
- 10. приложения.**



**Обязательное отражение в бизнес-плане должны найти следующие аспекты ВЭД:**

- экономическое обеспечение ВЭД;**
- способы и формы выхода на внешний рынок;**
- нормативное обеспечение ВЭД;**
- организационное обеспечение ВЭД.**



**Указанные аспекты изначально ориентированы на достижение плановых показателей развития ВЭД, среди которых:**

- объем производства экспортной продукции;**
- объем реализации продукции на экспорт;**
- ассортимент экспортируемых и импортируемых товаров, услуг, научно-технических достижений;**
- объем и структура затрат на производство и ВЭД;**
- оборачиваемость средств предприятия и его запасов;**
- прибыль (валовая и маржинальная);**
- рентабельность внешнеэкономических операций.**



**Преимущества** **интернационализации**  
**предпринимательской деятельности связаны с**  
**возможностью:**

- **сохранить и увеличить объемы продаж в случае снижения спроса на внутреннем рынке;**
- **сгладить резкие колебания спроса и продлить жизненный цикл товара;**
- **получить признание за рубежом и завоевать международный престиж для фирмы и ее товаров;**
- **окупить издержки на рыночные исследования и инновации быстрее и эффективнее, чем это может быть сделано на внутреннем рынке;**
- **освоить передовой опыт ведения международного бизнеса, обучить и повысить компетентность персонала фирмы;**
- **улучшить ликвидность активов предприятия за счет использования зарубежных источников получения наличной валюты.**



## **К трудностям, связанным с выходом на внешние рынки, относятся:**

- дополнительные затраты на изучение географических, демографических, политико-правовых, экономических, научно-технических, культурных, социальных и других особенностей предпринимательской среды зарубежных стран;**
- усложнение управления фирмой, что предусматривает необходимость подготовки квалифицированных кадров, владеющих иностранными языками, знакомых с особенностями рынков соответствующих стран, с запросами и предпочтениями зарубежных потребителей, со спецификой ведения переговоров;**
- необходимость модификации и адаптации товаров к требованиям зарубежных рынков;**
- сложности поиска зарубежных партнеров.**



# Риски во ВЭД предприятия

## Среда возникновения

- экономические
- организационные
- политические
- социальные
- экологические
- смешанные

## Территория возникновения

- за рубежом
- на границе
- на национальном рынке

## Возможность предвидения и контроля

- полностью предсказуемые и контролируемые предприятием - участником ВЭД;
- частично контролируемые;
- непредсказуемые и неконтролируемые

## Сфера проявления

- внутренние;
- внешние

## *Методики бизнес-планирования*

**В настоящее время в России наиболее известна следующие основные западные методики формирования бизнес-плана:**

**1. UNIDO.** Данная методика разработана и предполагается ООН (европейское направление по развитию). Ориентирована на экономику развивающихся стран и стран с переходным состоянием экономики – «либерализации рынка». Эта методика бизнес-планирования «блочного типа», в котором представлена взаимосвязанные и взаимоувязанные статьи и разделы бизнес-плана.





**2. WB. Эта методика была предложена Всемирным банком Реконструкции и Развития. Данная методика не придерживается блочного типа бизнес-планирование и не призывает к формированию типового бизнес-плана.**

**Структура бизнес-плана содержит два основных раздела:**

- бизнес-проект нового решения в рамках бизнес-плана;**
- финансовое обоснование.**



**3. SWT. Разработана компаниями-лидерами в области консалтинга. Бизнес-план касается инвестиционного обоснования. С использованием данной методики формируются инвестиционные проекты компаний и инвестиционные проекты отдельных решений или целых бизнес-направлений.**



*Особенности использования международных методик бизнес-планирования в инфокоммуникационном бизнесе.*

**Основные принципы бизнес-планирования:**

- **соблюдение системного подхода к формированию бизнес-плана;**
- **использование «блочного» типа бизнес-плана с выделением «ядра» бизнес-планирования;**  
**«Ядро» - это стратегические направления развития бизнеса и назначения бизнес-плана**
- **окончательное решение по бизнес-плану вырабатывается средним топ-менеджером.**

**бизнес-план должен соответствовать «типовому» бизнес-плану (соблюдение принципа сопоставимости) в сфере инфокоммуникационного бизнеса.**

