

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.**

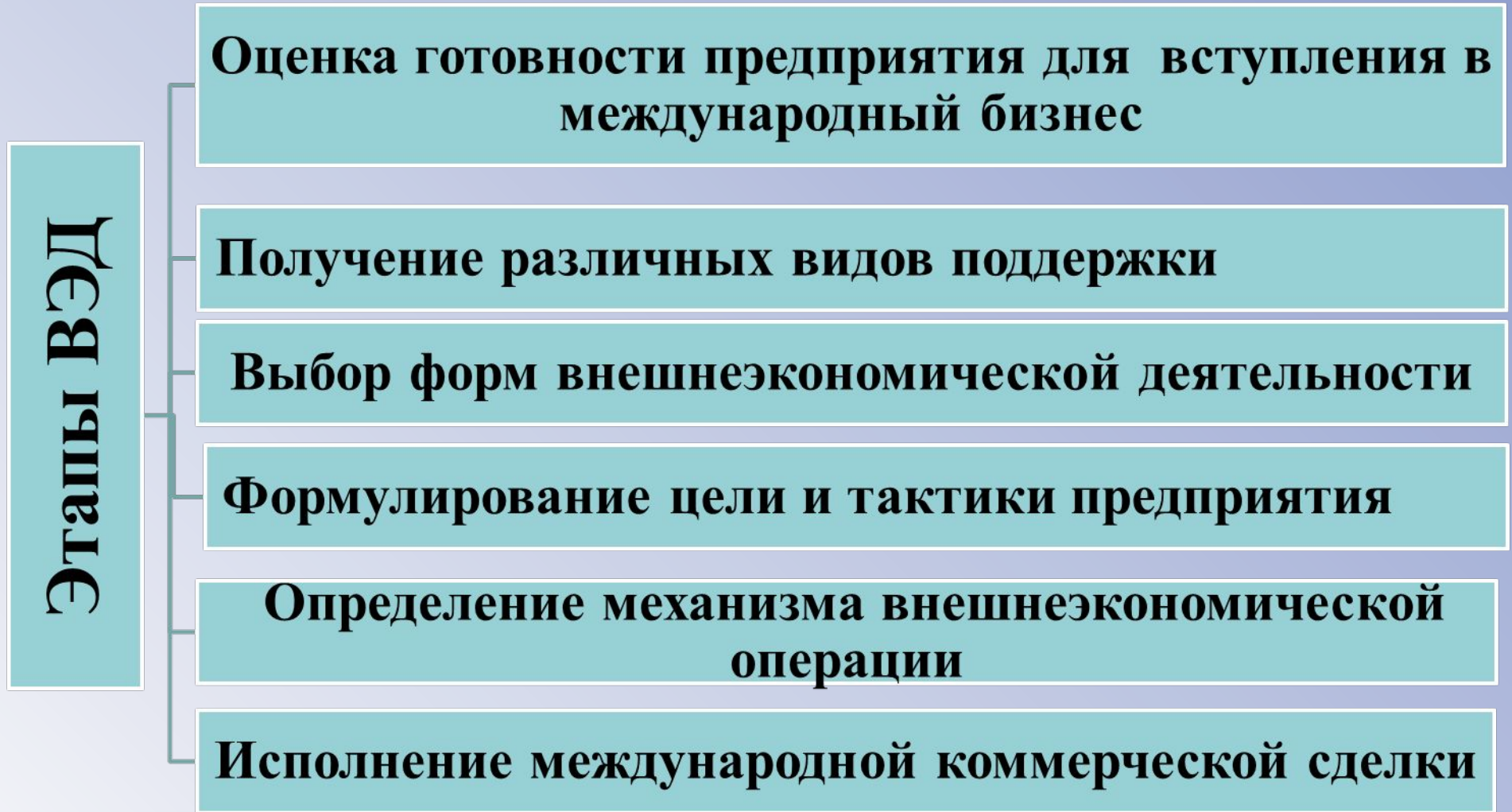


На основе решения перечисленных задач осуществляется выработка стратегии.

***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



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 формирование 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.

