

## **ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ**

---

УДК 005.51:339.9.012

**Ю. А. Мишина, канд. экон. наук**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Донецкая академия управления и государственной  
службы», г. Донецк**

### **АЛГОРИТМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Исследована сущность стратегического планирования в условиях современных вызовов. Определена роль стратегического планирования в системе управления предприятием-субъектом ВЭД. Представлены ключевые этапы алгоритма стратегического планирования внешнеэкономической деятельности предприятия. Предложен подход к выбору перспективного зарубежного рынка, основанный на оценке привлекательности стратегического отраслевого сегмента и возможностей предприятия.*

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, внешнеэкономическая деятельность, система управления предприятием, механизм управления, средства управления, алгоритм стратегического планирования

#### ***Постановка проблемы и ее связь с научными и практическими задачами***

В условиях нестабильности внешней среды, сложившейся в мировой экономике, невозможно обеспечить стабильную работу предприятия, основываясь только на текущем состоянии и внутренних локальных проблемах. Организациям становится сложнее предчувствовать будущую ситуацию и своевременно адаптироваться к ней. Это свидетельствует о необходимости совершенствования систем управления предприятиями в контексте стратегического планирования их деятельности в целом и внешнеэкономической деятельности (ВЭД) в частности. Способность предприятия создать эффективную систему управления, включающую стратегический уровень планирования ВЭД, комплекс методов и инструментов, обеспечивающих адаптацию к изменениям внешней среды, безусловно, является важным преимуществом в условиях современных вызовов.

#### ***Анализ последних исследований и публикаций***

Теоретические и практические аспекты стратегического планирования исследованы в работах Д. Д. Васильевой и Д. М. Зозули [1], О. А. Федотовой [2], Е. А. Мягковой [3], А. С. Ростункова [4], М. А. Халидовой [5], А. С. Ларионовой [6], И. В. Маркина [7]. Особенности стратегического планирования ВЭД предприятия раскрываются в работах А. В. Бабкина и Е. А. Байкова [8], А. А. Баклановой [9], Е. Ю. Доценко [10] и других ученых. Несмотря на достаточно глубокую разработанность указанной проблематики, остается ряд нерешенных вопросов, связанных с разработкой практических рекомендаций, адаптированных к условиям современных вызовов.

#### ***Цель исследования***

Совершенствование системы управления предприятием на основе развития инструментов стратегического планирования ВЭД в условиях современных вызовов.

### ***Изложение основного материала исследования***

Стратегический менеджмент позволяет осуществлять гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию внешней среды, наращивать конкурентные преимущества, способствует достижению целей предприятия в долгосрочной перспективе. Одной из ключевых функций менеджмента является планирование, которое представляет собой процесс определения целей предприятия и путей их достижения. Эффективное планирование выступает основой для разработки и реализации системы мер, направленных на стабилизацию деятельности предприятия и создание необходимых условий для дальнейшей эффективной работы. Планирование ВЭД заключается в систематическом поиске возможных направлений развития и прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях. Развитие ВЭД предприятия требует детального стратегического планирования, поскольку каждый рынок имеет свои особенности, которые зависят от географического положения, специфики нормативно-правового регулирования, деятельности конкурентов и прочих факторов.

В результате систематизации и анализа современных трактовок различных авторов (таблица) определена сущность понятия «стратегическое планирование».

Таблица – Трактовки сущности понятия «стратегическое планирование»

Автор	Понятие	Ключевые слова
Васильева Д. Д., Зозуля Д. М. [1]	непрерывный процесс моделирования будущего развития и выработки управленческих решений на основе анализа внутренней и внешней среды для достижения целей организации	моделирование будущего, развитие, управленческие решения, внутренняя и внешняя среда, цели
Федотова О. А. [2, с. 31]	инструмент, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива предприятия по ее достижению	инструмент, система целей, усилия коллектива, достижение
Мягкова Е. А. [3, с. 10]	инструмент, который помогает принимать управленческие решения с целью внедрения необходимых нововведений и изменений на предприятии, направленных на получение желаемого результата	инструмент, управленческие решения, нововведения, изменения, результат
Ростунков А. С. [4, с. 208]	процесс стратегического анализа внутренней и внешней среды организации и разработки возможных вариантов ее развития	стратегический анализ, внешняя и внутренняя среда, варианты развития
Халидова М. А. [5, с. 3]	определение всевозможных альтернатив, выбор из них наиболее оптимальной, определение тенденций развития предприятия в соответствии с выбранной альтернативой и разработка механизмов ее реализации	выбор, альтернатива, тенденции развития, механизм реализации
Ларионова А. С. [6]	процесс объективного обоснования системы наиболее приоритетных целей развития экономического субъекта и методов их наиболее эффективного достижения	обоснование, цели развития, методы достижения
Маркин И. В. [7, с. 131]	элемент управленческого процесса, направленный на создание и сохранение стратегического равновесия между целями, перспективами развития и потенциальными возможностями предприятия	стратегическое равновесие, цели, перспективы, возможности

Установлено, что в понятие «стратегическое планирование» вкладывается различное содержание, которое обобщенно сводится к аналитическому процессу определения будущего положения предприятия в зависимости от экономических, политических, социальных факторов, запросов потребителей, действий конкурентов, научно-технологических изменений и прочих условий деятельности. Ключевая задача данного процесса заключается в обеспечении нововведений и необходимых преобразований для адекватной реакции предприятия на изменения внешней среды. Следовательно, стратегическое планирование ВЭД можно представить в качестве систематического процесса моделирования желаемого места и роли предприятия на определенных зарубежных рынках в долгосрочной перспективе, который предполагает разработку и реализацию совокупности управленческих решений, необходимых для достижения поставленных целей с учетом изменений внешней среды.

Для эффективного управления ВЭД на уровне предприятия необходима адекватная современным условиям его работы система управления, которая состоит из взаимодействующих между собой управляющей и управляемой подсистем посредством прямой и обратной связи. Структура такой системы управления представлена на рисунке 1.

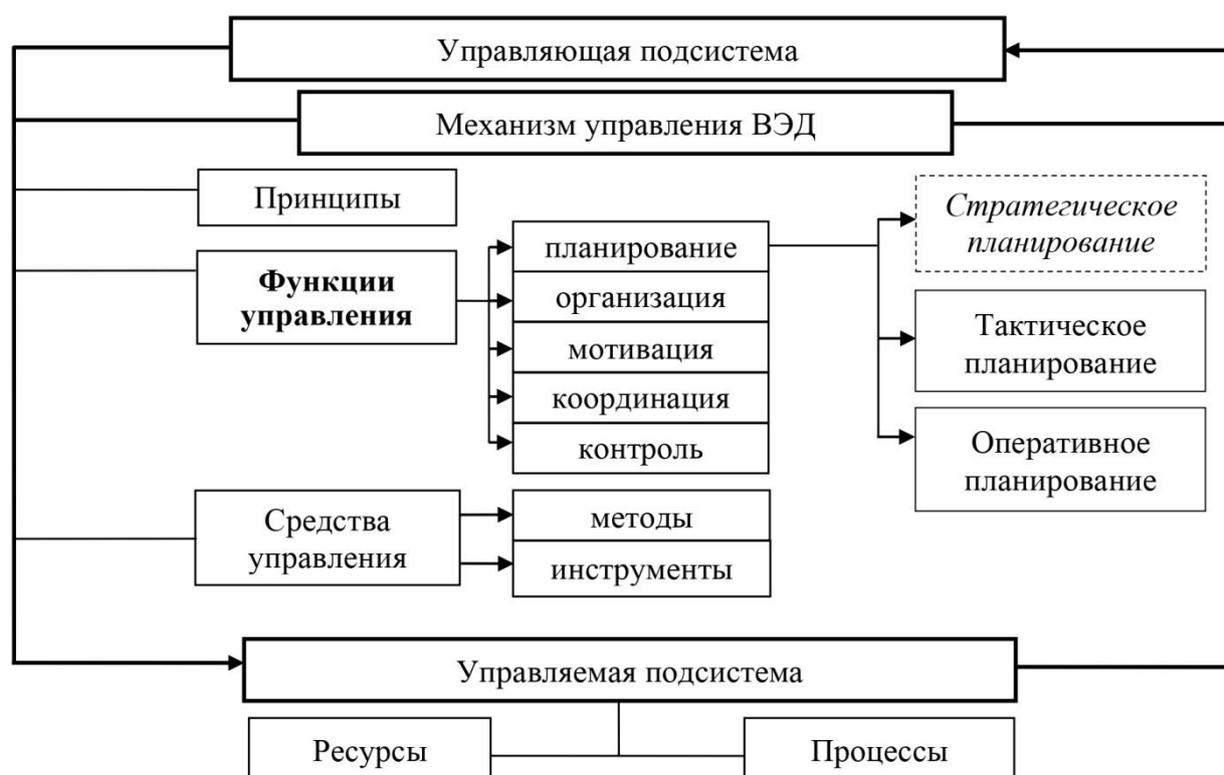


Рисунок 1 – Структура системы управления предприятием-субъектом ВЭД

В целом комплекс взаимодействия прямых и обратных связей в системе управления предприятием функционирует с помощью механизма управления, включающего совокупность принципов, функций и средств управления. В общем виде под управляющей подсистемой можно понимать ту часть общей системы управления предприятием, которая вырабатывает, принимает и транслирует управленческие решения, влияя на их выполнение. Эта подсистема имеет иерархическую структуру. Во главе ее находится регулятор управления, представляющий собой руководителя предприятия, совет директоров, правление акционеров. Управляемая подсистема предприятия охватывает такие элементы, которые воспринимают управляющее воздействие и преобразуют в соответствии с ним поведение того объекта, на который оно направлено. На всю систему управления влияет множество факторов внешней среды. Возможность развития предприятия в целом и отдельных видов его деятельности, в т. ч. внешнеэкономической, зависит в первую очередь от эффективности организации и реализации

процесса стратегического планирования.

Стратегическое планирование ВЭД в структуре системы управления предприятием реализуется через функцию планирования, которая включает поиск наиболее оптимальных путей обеспечения эффективной работы предприятия на зарубежных рынках в долгосрочной перспективе, разработку стратегии развития ВЭД, адаптированной к возможным изменениям внешней среды [11, с. 212].

Механизм управления ВЭД предприятия учитывает влияние факторов внешней и внутренней среды, направлен на развитие ВЭД предприятия в долгосрочной перспективе. Сущность механизма заключается в управлении внутренними ресурсами и процессами планирования, организации, мотивации, координации и контроля ВЭД предприятия на основе определения и реализации соответствующих методов и инструментов, формирующих отдельную группу средств управления. Соответствующую группу средств управления, направленных на развитие ВЭД предприятия в долгосрочной перспективе, формируют, применяя метод управленческого воздействия – стратегическое планирование, и соответствующий инструмент – алгоритм стратегического планирования ВЭД предприятия.

Стратегическое планирование ВЭД, как метод управления, осуществляется на долгосрочную перспективу и подразумевает формулирование целей, задач, определение масштабов и форм деятельности предприятия на определенных зарубежных рынках с учетом ожидаемых изменений в условиях, регламентирующих реализацию ВЭД предприятием [8, 9].

Алгоритм стратегического планирования ВЭД предприятия включает ряд последовательно реализуемых этапов, представленных на рисунке 2. На *первом этапе* осуществляется выбор стратегических альтернатив, основанный на миссии и генеральной цели предприятия с учетом результатов финансово-хозяйственной деятельности. Выбор стратегических альтернатив предприятия представляет собой сложный процесс, включающий: выявление приоритетных направлений и форм ВЭД; грамотную организацию политики управления ВЭД по наиболее важным направлениям финансово-хозяйственной деятельности предприятия; оптимизацию структуры формируемых ресурсов, их распределение и рациональное использование. Необходимо отметить, что миссия предприятия служит залогом успеха для его функционирования и развития, играет важную роль в определении конкретных, измеримых целей и задач, ориентированных на результат. Для эффективного развития ВЭД предприятию необходимо быть ликвидным, платежеспособным, финансово устойчивым.

На *втором этапе* представленного алгоритма определяются цели ВЭД предприятия и соответствующие задачи для их достижения. К таким целям относятся: расширение географии импорта / экспорта через поиск новых зарубежных рынков, налаживание внешнеэкономических связей. В процессе формирования целей и задач необходимо определить соответствие организационной структуры предприятия требованиям для дальнейшего эффективного планирования, организации и реализации ВЭД в долгосрочной перспективе, уровень обеспеченности предприятия соответствующими отделами и специалистами. В реализации представленного алгоритма необходимо задействовать специалистов юридического отдела, отдела внешнеэкономических связей, отдела маркетинга.

Одним из ключевых решений в процессе стратегического планирования ВЭД является определение целевой страны или группы стран, с которыми предприятие будет сотрудничать. Таким образом, на *третьем этапе* алгоритма осуществляется выбор зарубежного рынка или нескольких наиболее привлекательных для предприятия рынков, а также стратегического отраслевого сегмента на каждом зарубежном рынке. Этот выбор основывается на анализе внутренней и внешней среды предприятия.

Выбор отраслевых сегментов позволяет определить наиболее перспективные зоны, работа в которых в большей степени соответствует стратегии предприятия и способствует формированию потенциала для развития его конкурентных преимуществ.

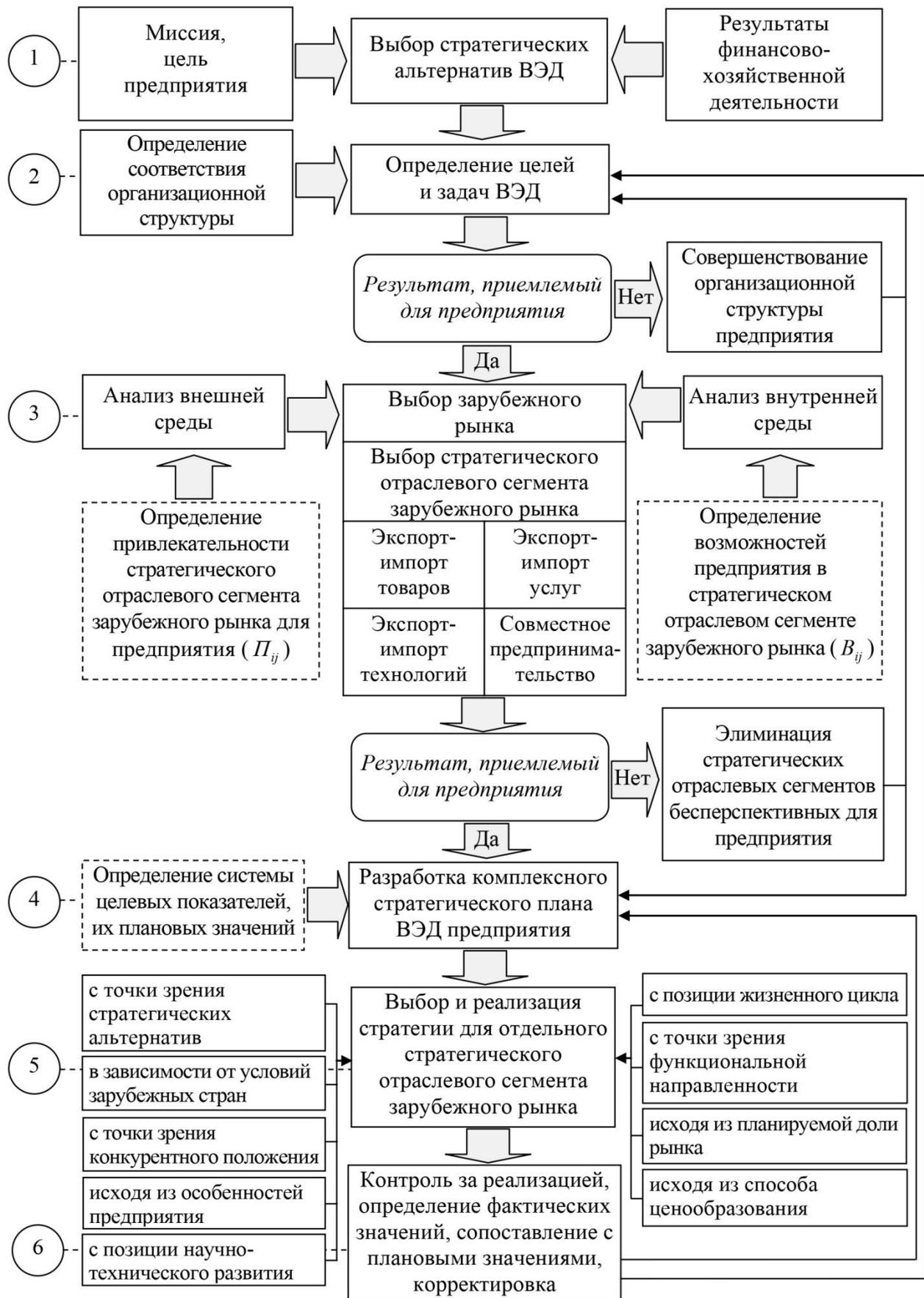


Рисунок 2 – Алгоритм стратегического планирования ВЭД предприятия

По отраслевому критерию принято выделять четыре основных типа внешнеэкономических стратегических зон хозяйствования: экспорт-импорт товаров, экспорт-импорт услуг, экспорт-импорт технологий, совместное предпринимательство [10, с. 18].

Выбор наиболее перспективных стратегических сегментов зарубежного рынка позволяет определить будущие изменения предприятия, что, в свою очередь, обеспечивает эффективность процесса стратегического планирования ВЭД. На данном этапе определяются возможности и угрозы осуществления деятельности в том или ином сегменте (привлекательность стратегического отраслевого сегмента) зарубежного рынка, определяются сильные и слабые стороны предприятия в условиях работы на выбранных сегментах рынка (возможности предприятия в конкретном стратегическом отраслевом сегменте).

Для осуществления эффективного стратегического анализа внешней среды считаем целесообразным определить интегральный показатель привлекательности  $i$ -го стратегического отраслевого сегмента на  $j$ -ом зарубежном рынке для предприятия ( $\Pi_{ij}$ ) следующим образом:

$$\Pi_{ij} = \sum_{k=1}^n \alpha_k \cdot \mathcal{E}_{kij}, \quad (1)$$

где  $n$  – число критериев для оценки привлекательности стратегического отраслевого сегмента зарубежного рынка;

$\alpha_k$  – значимость (удельный вес)  $k$ -го критерия оценки, при этом  $\sum_{k=1}^n \alpha_k = 1$ ;

$\mathcal{E}_{kij}$  – экспертная оценка привлекательности  $k$ -го критерия  $i$ -го стратегического отраслевого сегмента на  $j$ -ом зарубежном рынке.

В число критериев для оценки привлекательности  $i$ -го стратегического отраслевого сегмента на  $j$ -ом зарубежном рынке предлагаем включить:

- уровень политической и экономической стабильности в стране;
- соответствие норм законодательства, регулирующего ВЭД отечественных предприятий с отобранной зарубежной страной;
- емкость рынка зарубежной страны;
- географическое положение зарубежной страны;
- уровень покупательной способности потребителей;
- уровень конкуренции.

Уровень политической и экономической стабильности в стране целесообразно определить на основании релевантных данных соответствующих рейтингов, публикуемых авторитетными агентствами. Для оценки соответствия норм законодательства, регулирующего ВЭД отечественных предприятий с отобранной зарубежной страной, необходимо определить существующие меры государственного регулирования ВЭД: наличие тарифных, нетарифных ограничений, режима наибольшего благоприятствования и др. Емкость рынка складывается из товаров и услуг, произведенных внутри страны и реализованных в ней, а также товаров и услуг, импортированных внешними поставщиками. Следовательно, необходимо оценить структуру предложения товаров, услуг, технологий, представленных на зарубежном рынке. Географическое положение страны также является значимым критерием для выбора стратегического отраслевого сегмента, поскольку влияет на стоимость транспортных, логистических затрат, таможенного оформления грузов. Для определения уровня покупательной способности потребителей целесообразно использовать информацию о доходах конечных потребителей, валовом национальном продукте на душу населения, оценить спрос потребителей зарубежного рынка на продукцию или услуги предприятия. Уровень конкуренции также является значимым показателем для оценки привлекательности стратегического сегмента.

Определив конкурентов с аналогичным товаром / услугой в стратегическом отраслевом сегменте, предприятие оценивает собственные конкурентные преимущества и перспективы дальнейшей работы в выбранном сегменте. В результате определения интегральных показателей привлекательности стратегического отраслевого сегмента по каждому рынку выделяются наиболее привлекательные зарубежный рынок и стратегический сегмент, на которые предприятие будет ориентировать свою деятельность для максимизации прибыли и достижения стратегических целей. Крупное, конкурентное, финансово устойчивое предприятие может развивать ВЭД в нескольких странах. В этом случае отбираются несколько наиболее привлекательных зарубежных рынков и соответствующих стратегических сегментов.

Стратегический анализ внутренней среды предприятия должен быть системным и многофакторным. При анализе внутренней среды, в целях оптимизации процесса выбора перспективных зарубежных рынков, необходимо опираться на экономический подход, основанный на анализе конкурентоспособности элементов (потенциала) предприятия и конкурентоспособности продукта. Такой подход позволяет получить комплексную оценку привлекательности стратегического отраслевого сегмента конкретного зарубежного рынка, перспективного для предприятия. Считаем целесообразным определение стратегического положения предприятия на конкретном зарубежном рынке посредством интегрального показателя возможностей предприятия в  $i$ -м стратегическом отраслевом сегменте  $j$ -го зарубежного рынка ( $B_{ij}$ ):

$$B_{ij} = \sum_{l=1}^m \beta_l \cdot \mathcal{E}_{lij}, \quad (2)$$

где  $m$  – число ключевых факторов успеха предприятия, формирующих его потенциал;

$\beta_l$  – значимость (удельный вес)  $l$ -го фактора, при этом  $\sum_{l=1}^m \beta_l = 1$ ;

$\mathcal{E}_{lij}$  – экспертная оценка  $l$ -го фактора успеха предприятия в  $i$ -м стратегическом отраслевом сегменте  $j$ -го зарубежного рынка.

В число ключевых факторов успеха предприятия считаем целесообразным включить:

- производственный потенциал предприятия (перспективы роста объемов производства, перспективы рентабельности товарной продукции / услуг);
- кадровый потенциал предприятия (перспективы роста производительности труда, уровень квалификации сотрудников, уровень средней заработной платы, текучесть кадров);
- финансовый потенциал предприятия (перспективы роста валового дохода, перспективы роста чистого дохода, прибыли от продаж, рентабельности товаров / услуг, рентабельности продаж, рентабельности активов);
- маркетинговый потенциал предприятия (число потребителей, число рынков, на которых работает предприятие, доля предприятия на рынках, степень удовлетворенности качеством товаров / услуг, работа с потребителями);
- технологический потенциал предприятия (использование современной техники в производственном процессе, применение новых технологий, совершенствование предметов труда, форм и методов организации производства / оказания услуг);
- среднюю цену товара / услуги предприятия в стратегическом сегменте зарубежного рынка.

При определении средней цены товара / услуги предприятия в конкретном стратегическом сегменте, необходимо учесть среднюю цену продажи товара / услуги конкурентов в выбранном сегменте, за вычетом стоимости транспортировки товара от границы зарубежной страны, где расположен стратегический сегмент до места продажи товара на внутреннем рынке, и стоимости таможенного оформления товара в выбранной стране (или сопутствующих затрат для предоставления услуги). Это позволит определить будет ли товар / услуга

предприятия обладать ценовой привлекательностью для потребителей и сможет ли конкурировать в выбранном сегменте.

В результате определения интегральных показателей возможностей предприятия на каждом зарубежном рынке выделяется стратегический отраслевой сегмент с наиболее лучшим стратегическим положением субъекта хозяйствования.

Предложенный подход, основанный на определении интегральных показателей привлекательности стратегического отраслевого сегмента и возможней предприятия в каждом стратегическом отраслевом сегменте, позволяет получить комплексную оценку привлекательности зарубежного рынка или нескольких рынков, перспективных для предприятия с учетом его потенциала.

На *четвертом этапе* алгоритма стратегического планирования происходит разработка комплексного стратегического плана ВЭД. Данный этап основывается на планировании ВЭД по соответствующим функциям, формам осуществления, направлениям финансовых вложений, срокам реализации необходимых мероприятий в наиболее привлекательных стратегических отраслевых сегментах выбранного рынка или нескольких рынков зарубежных стран. Определение системы целевых показателей, их плановых значений на данном этапе позволит оценить эффективность реализации разработанного стратегического плана на основе сопоставления с фактическими значениями.

*Пятый этап* предложенного алгоритма предполагает выбор и реализацию стратегии для отдельного стратегического отраслевого сегмента зарубежного рынка. В реализации данного этапа большое значение имеет эффективность проведенного стратегического анализа и обеспеченность необходимыми ресурсами. В научной литературе представлено большое количество классификационных признаков стратегий развития ВЭД предприятия. Для выбора наиболее оптимальных стратегий считаем целесообразным использование классификации, предложенной Е. Ю. Доценко [10, с. 15], в которой классификационные признаки разделены на три основные группы факторов по степени значимости.

Первую классификационную группу формируют следующие стратегии: с точки зрения стратегической альтернативы – стратегия развития, стратегия стабилизации, стратегия сокращения (отсечения лишнего, сокращения и диверсификации); в зависимости от условий различных стран – многонациональная стратегия, глобальная стратегия; с точки зрения конкурентного положения – стратегия преимущества в издержках, стратегия диверсификации, стратегия фокусирования.

Вторую классификационную группу формируют следующие стратегии: исходя из особенностей предприятия – силовая стратегия, новаторская стратегия, нишевая стратегия, универсальная стратегия; с позиции научно-технического развития – стратегия общего лидерства, стратегия лидерства в одном сегменте, стратегия следования за лидером, стратегия технологического скачка; с позиции жизненного цикла – стратегия активного внедрения, стратегия интенсивного роста, стратегия стабилизации, стратегия диверсификации.

Третью классификационную группу формируют следующие стратегии: с точки зрения функциональной направленности – маркетинговая стратегия, производственная стратегия, финансовая стратегия, кадровая стратегия и прочие; исходя из планируемой доли рынка – стратегия лидера рынка, стратегия бросающего вызов лидеру, стратегия следующего за лидером, нишевая стратегия; исходя из способов ценообразования – стратегия «снятия сливок», стратегия контрольной цены, стратегия внедрения товара на рынок, стратегия, основанная на воспринимаемой ценности.

Представленная классификация является актуальной при стратегическом планировании ВЭД предприятия, поскольку может служить основой для выбора стратегии развития ВЭД в рамках конкретного стратегического отраслевого сегмента отобранных зарубежных рынков. Выбор и реализация соответствующей стратегии осуществляется в соответствии с целями ВЭД предприятия, определенными на втором этапе предложенного алгоритма.

На *шестом этапе* алгоритма стратегического планирования ВЭД осуществляется контроль за реализацией комплексного стратегического плана и выбранной стратегии с учетом отобранных стратегических отраслевых сегментов зарубежных рынков, разработанных стратегических мероприятий в каждом сегменте, в соответствии с определенными целями ВЭД предприятия, установленными плановыми значениями целевых показателей, и корректировка, в случае необходимости.

Учет вышеизложенных этапов в процессе стратегического планирования ВЭД предприятия позволяет максимально учесть особенности при работе с выбранными стратегическими отраслевыми сегментами зарубежных рынков, и, следовательно, обеспечить эффективность процесса стратегического планирования ВЭД в целом.

### ***Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении***

В условиях современных вызовов стратегическое планирование становится ключевым элементом системы управления предприятием, способствующим экономическому росту и повышению эффективности ВЭД субъектов хозяйствования в долгосрочной перспективе.

Предложенный алгоритм направлен на эффективную организацию и реализацию процесса стратегического планирования ВЭД предприятия на основе: определения стратегических альтернатив, ключевых целей и задач ВЭД, с учетом миссии, целей предприятия, результатов его финансово-хозяйственной деятельности, возможностей организационной структуры; рационального выбора наиболее перспективных зарубежных рынков, основанного на стратегическом анализе внешней и внутренней среды предприятия, оценке привлекательности стратегических отраслевых сегментов и определении возможностей предприятия на выбранных сегментах зарубежных рынков; разработки комплексного стратегического плана ВЭД предприятия, включающего систему целевых показателей, определяемых для каждого стратегического сегмента выбранных зарубежных рынков; рационального выбора и реализации оптимальной стратегии для определенного сегмента на соответствующем этапе развития предприятия; осуществления контроля за реализацией и осуществления необходимой корректировки в соответствии с определенными целями предприятия. Внедрение предложенного алгоритма в систему управления позволит занять желаемое место и получить ожидаемую роль предприятия на выбранных зарубежных рынках в долгосрочной перспективе, следовательно, обеспечить эффективность стратегического планирования ВЭД предприятия.

Направлением дальнейших исследований является разработка структуры комплексного стратегического плана ВЭД предприятия, как инструмента управления в соответствующем механизме, определение системы целевых показателей.

### ***Список литературы***

1. Васильева, Д. Д. Подходы к интерпретации сущности стратегического планирования как инструмента управления организацией / Д. Д. Васильева, Д. М. Зозуля. – Текст : электронный // Современные научные исследования и разработки. – 2018. – № 10(27). – С. 231–235. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36482544> (дата обращения: 07.11.2023).
2. Федотова, О. А. Стратегическое планирование: теория и практика / О. А. Федотова // Теория и практика современной экономики : сборник статей Международной научно-практической конференции, Пенза, 15 мая 2020 г. / [ответственный редактор Г. Ю. Гуляев]. – Пенза : Наука и Просвещение, 2020. – С. 31–34.
3. Мягкова, Е. А. Стратегическое планирование: сущность, базовые категории и особенности / Е. А. Мягкова // Теория и практика мировой науки. – 2017. – № 7. – С. 10–15.
4. Ростунков, А. С. Сущность стратегического планирования и управления, их роль в развитии организации / А. С. Ростунков // Сборник трудов магистров-2019. – 2019. – Том 2. – С. 205–210.
5. Халидова, М. А. Сущность стратегического планирования и его роль в управлении предприятием / М. А. Халидова. – Текст : электронный // Colloquium-journal. – 2019. – № 19-6(43). – С. 42–43. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41103036> (дата обращения: 07.11.2023).

6. Ларионова, А. С. История и инструментарий стратегического планирования в России / А. С. Ларионова. – Текст : электронный // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-i-instrumentariy-strategicheskogo-planirovaniya-v-rossii> (дата обращения: 08.11.2023).
7. Маркин, И. В. Сущность инструментов стратегического планирования и его значение в системе управления деятельностью промышленных предприятий / И. В. Маркин // Матрица научного познания, 2020. – № 12-1. – С. 130–136.
8. Бабкин, А. В. Особенности стратегического планирования выхода предприятий на зарубежные рынки в условиях новой экономической реальности / А. В. Бабкин, Е. А. Байков // Цифровая трансформация экономики и промышленности: проблемы и перспективы : монография / под редакцией А. В. Бабкина. – Санкт-Петербург : Изд-во Политехнического ун-та, 2017. – С. 532–553.
9. Бакланова, А. А. Особенности стратегического планирования внешнеэкономической деятельности предприятия / А. А. Бакланова // Экономика и социум. – 2013. – № 3(8). – С. 964–966.
10. Доценко, Е. Ю. Совершенствование стратегического планирования на промышленном предприятии в сфере внешнеторговой деятельности : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Елена Юрьевна Доценко ; Донской государственный технический университет. – Ростов-на-Дону, 2009. – 29 с. – Место защиты: Южный федеральный университет.
11. Мишина, Ю. А. Стратегическое планирование развития ВЭД предприятия в переходный период / Ю. А. Мишина, П. А. Жук // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий : материалы VII Международной научно-практической конференции, Донецк, 6–7 июня 2023 г. Секция 1. Стратегическое управление развитием экономики / ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС». – Донецк : ДОНАУИГС, 2023. – С. 211–214.

**Ю. А. Мишина**

***Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Донецкая академия управления и государственной службы», г. Донецк***

**Алгоритм стратегического планирования внешнеэкономической деятельности предприятия**

В статье исследована сущность стратегического планирования в условиях современных вызовов как аналитического процесса определения будущего положения предприятия с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды. Определена ключевая задача процесса стратегического планирования, которая заключается в обеспечении нововведений и необходимых преобразований для адекватной реакции предприятия на изменения внешней среды. Предложена авторская формулировка понятия «стратегическое планирование ВЭД».

Определена роль стратегического планирования в системе управления предприятием-субъектом ВЭД. Установлено, что стратегическое планирование ВЭД в структуре системы управления предприятием реализуется через функцию планирования, которая включает поиск наиболее оптимальных путей обеспечения эффективной работы предприятия на зарубежных рынках в долгосрочной перспективе, разработку стратегии развития ВЭД, адаптированной к возможным изменениям внешней среды. Обоснована необходимость совершенствования системы управления предприятием в контексте стратегического планирования на основании предложенных средств управления.

Представлены ключевые этапы алгоритма стратегического планирования внешнеэкономической деятельности предприятия. Аргументировано, что реализация предложенного алгоритма в системе управления позволит занять желаемое место и получить ожидаемую роль предприятия в стратегических отраслевых сегментах выбранных зарубежных рынков в долгосрочной перспективе.

Предложен подход к выбору перспективного зарубежного рынка, практическая значимость которого заключается в возможности определения как привлекательности отдельного стратегического отраслевого сегмента зарубежного рынка, так и возможностей предприятия в конкретном отраслевом сегменте выбранного зарубежного рынка. Систематизированы ключевые критерии для оценки привлекательности стратегического отраслевого сегмента на зарубежном рынке и ключевые факторы успеха предприятия в конкретном отраслевом сегменте выбранного зарубежного рынка.

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ, МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ, СРЕДСТВА УПРАВЛЕНИЯ, АЛГОРИТМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

*Yu. A. Mishina*  
**Federal State Budget Educational Institution of Higher Education**  
**«Donetsk Academy of Management and Public Administration», Donetsk**  
**Strategic Planning Algorithm of the Enterprise's Foreign Economic Activity**

The article examines the essence of strategic planning in the context of modern challenges as an analytical process for determining the future position of the enterprise, taking into account the influence of the external and internal environment factors. The key task of the strategic planning process is defined, which is to ensure innovations and necessary transformations for an adequate response of the enterprise to changes in the external environment. The author's formulation of the concept of «strategic planning of foreign economic activity» is proposed.

The role of strategic planning in the management system of the enterprise-the subject of foreign economic activity is defined. It is established that strategic planning of the foreign economic activity in the structure of the enterprise management system is implemented through the planning function, which includes the search for the most optimal ways to ensure the effective operation of the enterprise in foreign markets in the long term, the strategy development of the foreign economic activity development adapted to possible changes in the external environment. The necessity of improving the enterprise management system in the context of strategic planning based on the proposed management tools is substantiated.

The key stages of the algorithm of strategic planning of the enterprise's foreign economic activity are presented. It is argued that the implementation of the proposed algorithm in the management system will allow you to take the desired place and get the expected role of the enterprise in the strategic industry segments of selected foreign markets in the long term.

The approach to the selection of the promising foreign market is proposed, the practical significance of which lies in the possibility of determining both the attractiveness of the separate strategic industry segment of the foreign market and the capabilities of the enterprise in the specific industry segment of the selected foreign market. The key criteria for assessing the attractiveness of the strategic industry segment in the foreign market and the key success factors of the enterprise in particular industry segment of the selected foreign market are systematized.

STRATEGIC PLANNING, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM, MANAGEMENT MECHANISM, CONTROL TOOLS, STRATEGIC PLANNING ALGORITHM

**Сведения об авторе:**

**Ю. А. Мишина**

SPIN-код РИНЦ: 6400-3008  
 Author ID: 979821  
 ORCID: 0009-0009-4945-2765  
 Телефон: +7 (949) 328-03-45  
 Эл. почта: Julia\_m2014@mail.ru

*Статья поступила 13.11.2023*

© Ю. А. Мишина, 2023

*Рецензент: Е. Г. Курган, канд. экон. наук, доц.,  
 Федеральное государственное бюджетное*

*образовательное учреждение высшего образования  
 «Донецкий национальный технический университет», г. Донецк*