JEL classification: L2, O21

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

ЧЕМАРЕВА В.А.,
обучающийся магистратуры
кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
Донецк, Донецкая Народная Республика
E-mail: valeriya.chemareva@yandex.ru

КИЯШКО Д.А.,
обучающийся магистратуры
кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
Донецк, Донецкая Народная Республика
E-mail: darya.fokina.02@gmail.com

В статье рассматриваются современные подходы к стратегическому планированию внешнеэкономической деятельности предприятия в условиях цифровой трансформации. Проанализированы ключевые аспекты применения цифровых технологий в международной торговле, включая использование аналитических платформ, систем управления цепочками поставок и CRM-систем. Отмечены основные вызовы, связанные с интеграцией цифровых решений, предложены методы их преодоления. Сделан акцент на роли цифровизации в повышении конкурентоспособности предприятий и адаптации их стратегий к изменениям внешней среды. Особое внимание уделено практике применения цифровых технологий российскими предприятиями.

Ключевые слова: *стратегическое планирование, внешнеэкономическая деятельность, цифровая трансформация, конкурентоспособность, аналитические платформы, управление цепочками поставок, CRM-системы.*

MODERN APPROACHES TO STRATEGIC PLANNING OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

The article considers modern approaches to strategic planning of foreign economic activity of the enterprise in the conditions of digital transformation. The key aspects of digital technologies application in international trade are analyzed, including the use of analytical platforms, supply chain management systems and CRM-systems. The main challenges associated with the integration of digital solutions are highlighted, and methods to overcome them are proposed. Emphasis is placed on the role of digitalization in improving the competitiveness of enterprises and adapting their strategies to changes in the external environment. Special attention is paid to the practice of application of digital technologies by Russian enterprises.

Keywords: *strategic planning, foreign economic activity, digital transformation, competitiveness, analytical platforms, supply chain management, CRM systems.*

Постановка проблемы в общем виде. Современные компании, функционирующие на международных рынках, сталкиваются с необходимостью оперативного адаптирования стратегий внешнеэкономической деятельности к изменениям, вызванным цифровой трансформацией. В этих условиях стратегическое планирование становится важным инструментом для повышения конкурентоспособности предприятий. Проблема заключается в определении наиболее эффективных подходов и технологий, которые позволяют предприятиям адаптироваться к цифровым вызовам и обеспечивать устойчивое развитие.

Цель исследования – анализ современных подходов к стратегическому планированию внешнеэкономической деятельности в условиях цифровой трансформации, выявление ключевых технологий и методов, способствующих повышению конкурентоспособности.

Изложение материалов основного исследования. Стратегическое планирование внешнеэкономической деятельности играет ключевую роль в развитии предприятий, участвующих в международной торговле. Этот процесс особенно актуален в условиях цифровой трансформации, которая коренным образом изменяет динамику внешнеэкономических связей. Рассмотрим существующие определения стратегического планирования, их анализ и значение для международной деятельности.

О. А. Федотова рассматривает стратегическое планирование в качестве инструмента, который позволяет сформировать систему ключевых целей функционирования субъекта хозяйствования и объединить усилия всего коллектива для их достижения [1, с. 31].

По мнению Е. А. Мягковой, стратегическое планирование представляет собой инструмент, направленный на помощь в принятии управленческих решений на предприятии для внедрения соответствующих изменений, направленных на получение желаемого результата [2, с. 10].

Клочко О. А. подчеркивает важность стратегического подхода для разработки конкурентных международных стратегий [3, с. 25]. Автор указывает, что стратегическое планирование помогает предприятиям определять ключевые направления их деятельности за рубежом, фокусируясь на эффективной интеграции в глобальные цепочки поставок и конкурентной борьбе на новых рынках.

Глазьев С. Ю. в монографии «Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса» определяет стратегическое планирование как процесс долгосрочного прогнозирования и выбора приоритетных направлений экономической деятельности, позволяющий эффективно использовать ресурсы для достижения целей в условиях глобальной конкуренции [4, с. 97].

Таким образом, все определения сходятся на том, что стратегическое планирование – это системный процесс, который включает анализ среды, постановку целей и выбор инструментов для их достижения.

Современные организации сталкиваются с непрерывным потоком инноваций, глобализацией, усложнением рыночной конъюнктуры и с цифровой трансформацией. Технологии меняют не только процессы, но и структуру бизнеса, формируют новые модели взаимодействия с клиентами и партнерами, а также требуют переосмысления традиционных бизнес-процессов [5, с. 384]. В этой динамичной обстановке стратегическое планирование обретает особую значимость не просто как инструмент управления, но как механизм прогнозирования, адаптации и выживания в условиях быстро меняющейся среды.

Анализ ключевых аспектов стратегического планирования в условиях цифровой трансформации включает в себя:

1. Анализ цифровых возможностей и угроз. Стратегическое планирование должно включать анализ потенциала цифровых технологий, их влияния на существующие бизнес-процессы, а также оценку рисков, связанных с киберугрозами, изменением модели потребления и конкурентоспособности.

2. Разработку цифровых стратегий. Стратегии должны быть

ориентированы на использование цифровых технологий для повышения эффективности, создания новых продуктов и услуг, укрепления конкурентных позиций. Важно учитывать не только текущие технологии, но и перспективы развития.

3. Реструктуризацию организационной структуры. Цифровая трансформация требует пересмотра организационной структуры и культуры. Это включает в себя разработку новых ролей и компетенций сотрудников, децентрализацию принятия решений и формирование кросс-функциональных команд.

4. Повышение гибкости и адаптивности. Стратегическое планирование должно включать механизмы постоянного мониторинга и адаптации стратегии. Компании должны быть готовы к быстрым изменениям рынка, в связи с этим необходимо разработать гибкие подходы к внедрению новых цифровых решений, а также стратегии обратной связи с клиентами и рынком [6, с. 71].

В контексте современных глобальных трансформаций цифровые технологии выступают определяющим фактором качественных изменений в системе внешнеэкономической деятельности. Геополитическая и экономическая динамика обусловливает необходимость переосмысления традиционных подходов к международному бизнесу через призму цифровой трансформации.

Цифровые технологии представляют собой многокомпонентную систему инновационных инструментов, которая характеризуется сложной и многоуровневой функциональностью. Их сущность раскрывается через интеграцию распределенных вычислительных систем, интеллектуальных алгоритмов обработки данных и адаптивных программно-аппаратных комплексов [7, с. 224].

Ключевым аспектом развития цифровых технологий во внешнеэкономической деятельности является их нормативно-правовое регулирование. Многоуровневая система регламентации включает международные соглашения, национальные законодательные акты и

ведомственные нормативы. На международном уровне процессы цифровизации регулируются резолюциями ООН, директивами ОЭСР и соглашениями стран G20. Национальная нормативная база представлена Федеральным законом «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», Стратегией цифровой трансформации экономики РФ до 2030 года и профильными постановлениями Правительства.

Применение цифровых технологий позволяет значительно улучшить управление данными, оптимизировать цепочки поставок, снизить риски и повысить конкурентоспособность. Рассмотрим основные направления, где цифровые решения играют ключевую роль, и конкретные примеры их применения отечественными предприятиями (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Роль цифровых технологий в стратегическом планировании внешнеэкономической деятельности

Цифровая технология	Пример использования	Ключевая цель и эффект
Аналитические платформы	«РусАгро» использует Tableau, Power BI для анализа рынков	Прогнозирование спроса и цен на международных рынках
Системы управления цепочками поставок (SCM)	«НОВАТЭК» применяет SAP SCM для координации поставок	Оптимизация логистики и снижения издержек
CRM-системы	«ТехноНИКОЛЬ» использует Salesforce для управления клиентами	Автоматизация взаимодействия с международными партнерами
Искусственный интеллект и машинное обучение	«Северсталь» применяет алгоритмы для прогнозирования валютных рисков	Оценка рисков и адаптация к изменениям внешнеэкономической ситуации
Цифровые коммуникационные платформы	ПАО «Лукойл» применяет Slack для международной координации	Ускорение коммуникаций и снижение затрат на поездки

Анализируя данные табл. 1.1 можно сделать вывод о том, что использование цифровых технологий способствует повышению гибкости и эффективности стратегического планирования, что является важным фактором для успешного выхода на международные рынки и обеспечения устойчивого роста российских предприятий в условиях глобальных вызовов.

В современных условиях стратегическое планирование внешнеэкономической деятельности российских предприятий тесно связано с цифровизацией. Цифровые технологии способствуют повышению конкурентоспособности отечественного бизнеса на глобальной арене, особенно в условиях высокой неопределенности и нестабильности международной экономической среды. Однако применение цифровых технологий приобретает особую значимость, когда внешнеэкономическая деятельность предприятий осуществляется в условиях санкционных ограничений.

Санкционные ограничения, наложенные на российский бизнес, привели к существенным изменениям во внешнеэкономической деятельности предприятий. Это потребовало пересмотра традиционных подходов к стратегическому планированию экспорта и внедрения гибких, адаптивных решений.

Основные вызовы включают потерю доступа к традиционным рынкам, изменение логистических маршрутов, ограничения на использование зарубежных технологий и ужесточение валютных и правовых условий. В этом контексте стратегия экспорта должна учитывать множество взаимосвязанных факторов, таких как диверсификация рынков, адаптация инфраструктуры и развитие технологической независимости [8, с. 173].

Санкции затрудняют традиционные подходы к экспорту, что проявляется в следующих ключевых аспектах:

1. Рынки сбыта: традиционные направления сбыта (страны ЕС, США) становятся недоступными, а новые требуют изучения и адаптации.

2. Логистика: необходимость переориентации грузопотоков приводит к изменениям инфраструктуры и затрат.

3. Технологии: запрет на экспорт оборудования и технологий требует локализации производства.

4. Финансовые ресурсы: колебания валют и переход на расчеты в национальных валютах увеличивают финансовые риски.

5. Юридические риски: усиление контроля и угрозы вторичных санкций

требуют комплексного подхода к защите сделок [9, с. 536].

В табл. 1.2. более детально раскрыты перечисленные аспекты.

Таблица 1.2

Проблемы и вызовы стратегии адаптации в условиях изменения международной экономической среды

Аспект	Проблемы и вызовы	Решения и подходы
Переориентация рынков	Закрытие рынков ЕС и США, высокая конкуренция на азиатских рынках.	Выход на рынки Китая, Индии, Турции, адаптация продукции к особенностям целевых рынков.
Логистика	Ограничение доступа к европейским портам и железнодорожным маршрутам.	Развитие Северного морского пути, диверсификация маршрутов через Казахстан, Иран и другие страны, использование мультимодальных перевозок.
Технологии и оборудование	Запрет на импорт высокотехнологичного оборудования.	Импортозамещение, развитие отечественного машиностроения, сотрудничество с Китаем и другими странами для импорта оборудования.
Финансовая стратегия	Ограничение доступа к валютным расчетам и финансовым рынкам Запада.	Переход на расчеты в иных национальных валютах (рубли, юани), создание резервных фондов, использование инструментов хеджирования.
Юридические аспекты	Угрозы вторичных санкций, изменение правовой базы в странах-партнёрах.	Создание дочерних структур для работы с зарубежными клиентами.

Особое внимание в стратегическом планировании уделяется вопросам технологической независимости и инфраструктурных изменений. Ограничение импорта западных технологий побудило российские компании инвестировать в развитие собственных инноваций. Например, в химической промышленности и металлургии активно разрабатываются отечественные аналоги производственного оборудования, что способствует снижению зависимости от внешних поставщиков. Одновременно с этим важным направлением является модернизация инфраструктуры. Так, использование Северного морского пути и строительство портов на Дальнем Востоке стали частью национальной экспортной стратегии, позволяя перенаправлять грузы из западных портов и минимизировать логистические риски [10, с. 245].

В условиях волатильности валютных курсов и ограничений на операции с долларом и евро компании все чаще переходят на расчеты в национальных

валютах. Важным инструментом становится хеджирование валютных рисков, что минимизирует финансовые потери. Например, российские экспортеры сырья заключают долгосрочные контракты в юанях, что помогает стабилизировать доходы и выстраивать прогнозируемую финансовую модель.

Изучение особенностей стратегического планирования экспорта в условиях санкционных ограничений показывает, что современные вызовы требуют от компаний гибкости и инновационности в подходах к внешнеэкономической деятельности. Однако санкции представляют собой лишь одну из форм внешнего давления, с которым сталкиваются предприятия. Более широким контекстом являются изменения в геополитической обстановке, которые оказывают комплексное влияние на международные экономические процессы. Речь идет о перераспределении глобальных сил, формировании новых альянсов и ужесточении конкуренции за ресурсы и рынки.

В этой связи возникает необходимость рассмотреть не только особенности планирования, но и методы адаптации стратегий внешнеэкономической деятельности к динамичным изменениям внешней среды. Успешная адаптация требует от компаний и государств применения инструментов, которые позволяют не только реагировать на вызовы, но и предвидеть долгосрочные изменения, минимизируя риски.

Формирование новых экономических альянсов, эскалация торговых конфликтов, введение санкций и обострение глобальной конкуренции требуют от компаний гибкости в подходах к внешнеэкономической деятельности. В таких условиях адаптация стратегий становится не просто необходимостью, а важным условием для обеспечения устойчивого роста. Рассмотрим ключевые методы, применяемые компаниями для успешной адаптации к изменяющейся геополитической реальности.

1. Диверсификация рынков. Компании стремятся уменьшить зависимость от определенных стран или регионов, увеличивая число экспортных направлений и диверсифицируя совокупность торговых партнеров. Диверсификация включает как географическое расширение рынков, так и

сегментацию клиентов внутри одного региона. В качестве примера можно обозначить то, что российские металлургические компании, столкнувшись с ограничениями на европейских рынках, начали активно развивать экспорт в страны Азии, Африки и Ближнего Востока, адаптируя свою продукцию под запросы новых потребителей.

2. Локализация производственных мощностей. Перенос части производственных операций или создание новых мощностей в странах, где планируется реализация продукции, позволяет снизить издержки, связанные с логистикой, таможенными пошлинами и санкционными барьерами. Однако данный метод имеет ограничения в виде высоких начальных инвестиций в создание инфраструктуры, а также рисков, связанных с регулированием в странах присутствия. Но для решения этих вопросов можно создавать совместные предприятия, как это сделали российские производители оборудования для энергетического сектора в странах Юго-Восточной Азии, что позволило предприятиям минимизировать барьеры для входа на рынок.

3. Переход на расчеты в национальных валютах. Снижение зависимости от доллара и евро через расчеты в национальных валютах, таких как рубль и юань, позволяет избежать финансовые риски, связанные с санкциями. Крупные российские компании в нефтегазовом секторе заключают экспортные контракты с Китаем в юанях, что позволяет стабилизировать доходы в условиях санкционного давления. Также это способствует уменьшению риска блокировки транзакций в международных системах, снижению затрат на конвертацию валют и укреплению экономических связей с партнерами из дружественных стран.

4. Адаптация логистических цепочек. Это включает развитие альтернативных маршрутов доставки товаров, использование мультимодальных перевозок и переориентацию на новые логистические узлы. Активное использование Северного морского пути для перевозки сырьевых товаров в страны Азии стало частью стратегии российских экспортеров в условиях

ограничений на европейские маршруты. Но при этом это может быть причиной увеличения затрат на разработку и внедрение новых маршрутов.

Резюмируя вышеизложенное, можно обозначить, что адаптация стратегий внешнеэкономической деятельности в условиях геополитической нестабильности требует от компаний применения комплексного набора методов, направленных на снижение рисков и использование открывающихся возможностей. Диверсификация, локализация, внедрение цифровых технологий и оптимизация финансово-логистических процессов позволяют минимизировать влияние внешних факторов и обеспечить устойчивое развитие. Однако каждая из этих стратегий требует взвешенного подхода, глубокого анализа и значительных инвестиций, что делает процесс адаптации сложным, но критически важным для достижения конкурентных преимуществ на мировых рынках.

Выводы. В результате проведенного исследования можно сделать вывод, что стратегическое планирование внешнеэкономической деятельности в условиях цифровой трансформации становится критически важным для обеспечения устойчивого развития и повышения конкурентоспособности компаний. Цифровизация бизнес-процессов, включая использование аналитических платформ, систем управления цепочками поставок, CRM-систем, позволяет существенно повысить эффективность операций и снизить риски, связанные с неопределенностью международных рынков. Однако успешная интеграция цифровых технологий требует от предприятий модернизации инфраструктуры, адаптации организационных структур и подготовки кадров. Важно отметить, что цифровизация также открывает новые возможности для диверсификации внешнеэкономической деятельности, улучшения взаимодействия с партнерами и клиентами, что способствует укреплению позиций на глобальной арене. Для эффективной адаптации к быстро меняющимся условиям внешней среды необходим комплексный подход к стратегическому планированию, включающий мониторинг новых цифровых

технологий, гибкие методы управления и постоянное совершенствование бизнес-процессов.

Список литературы

1. Федотова, О.А. Стратегическое планирование: теория и практика / О.А. Федотова // Теория и практика современной экономики: сборник статей Международной научно-практической конференции. Наука и Просвещение. – Пенза: Наука и Просвещение, 2020. – № 5. – С. 31-36.

2. Мягкова, Е.А. Стратегическое планирование: сущность, базовые категории и особенности / Е.А. Мягкова // Теория и практика мировой науки, 2017. – № 7. – С. 10-15.

3. Клочко, О.А. Особенности стратегического планирования при разработке международных стратегий / О.А. Клочко // Стратегии бизнеса, 2015. – № 9 (17). – С. 24-29.

4. Глазьев, С. Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса / С. Ю. Глазьев. – Москва: Экономика, 2010. – 254 с.

5. Мержо, М. Ш. Развитие стратегического планирования внешнеэкономической деятельности предприятия / М. Ш. Мержо, Л. Ш. Янгульбаева // Ежегодная научно-практическая конференция научно-педагогических работников. – Грозный, 2023. – С. 382-388.

6. Дещенко, А. Ю. Теоретические основы формирования стратегий внешнеэкономической деятельности предприятия / А. Ю. Дещенко // Торговля и рынок. – 2021. – № 4-2(60). – С. 68-73.

7. Шацкая, Э. Ш. Стратегия внешнеэкономической деятельности компании в условиях глобализации / Э. Ш. Шацкая // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2021. – № 4(74). – С. 222-226.

8. Иваненко, И. А. Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия в условиях глобализации / И. А. Иваненко // Современный менеджмент и управление: тенденции и перспективы развития. – Симферополь, 2020. – С. 172-179.

9. 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. – Санкт-Петербург, 2017. – С. 532-553.

10. Чиканова, Е. С. Проблемы и перспективы развития российских предприятий в условиях новой реальности / Е. С. Чиканова, Д. Ю. Павленко // Актуальные проблемы экономики и бухгалтерского учета. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2023. – С. 244-249.