

Внешнеторговый менеджмент: содержание и инструменты

*В.И. Королев,
Е.Н. Королева*

УДК 339.5
ББК 65.428
К-682

Современный период является не простым для внешнеэкономической деятельности российских компаний. И дело здесь не только и не столько в экономических санкциях западных стран, сколько в общей мировой конъюнктуре и в состоянии российской экономики. Санкции лишь обострили реальные проблемы российской экономики. Сегодня уже мало кто сомневается в крахе нефтяной модели экономики, сформировавшейся у нас в последние 20 лет. Разговоры руководителей страны о необходимости диверсификации экономики, не подкрепляемые практическими действиями, привели к финансово-экономическому кризису. Осознание этого факта ставит перед руководителями компаний, занимающихся внешнеэкономической деятельностью много вопросов. Начиная с того, что стоит ли продолжать этот род деятельности или, если сохранять, то как адаптироваться к новой обстановке. Сугубо практические проблемы не снижают необходимости теоретических исследований в области внешнеэкономической деятельности. В последнее время появилось немало публикаций ученых – экономистов, анализирующих создавшуюся ситуацию с конкретными предложениями и рекомендациями. Все они заслуживают внимания и обсуждения. Но в то же время имеется немало других вопросов в области работы компаний на внешних рынках. К их числу относится вопрос о внешнеторговом менеджменте.

Дело в том, что до настоящего времени многие аспекты внешнеторгового менеджмента, как это ни странно, мало изучены. Эта проблематика обычно растворяется в торговом менеджменте (с ориентацией на внутренний рынок) либо в международном менеджменте. Собственно внешнеторговый менеджмент при этом не упоминается. Поэтому, обращаясь к данному вопросу, возникает необходимость в рассмотрении его базовых основ.

Международная торговля, как впрочем и любая другая, является связующим звеном между производителем товаров (услуг) и потребителем-покупателем, обеспечивая цепочку

превращения денег в товар и обратно. Взаимоотношения между субъектами не выстраиваются сами по себе. Их надо организовывать и управлять ими, используя определенные инструменты. **Внешнеторговый менеджмент** – это особый вид менеджмента, связанный с использованием управленческих инструментов на зарубежных рынках для обеспечения эффективного взаимодействия его участников и конкурентных преимуществ фирмы.

Отличие внешнеторгового менеджмента от обычного внутрихозяйственного менеджмента заключается, прежде всего, в стремлении получить дополнительную прибыль за счет выхода бизнеса на внешние рынки. Внешнеторговый менеджмент нацеливает свои усилия на использование дополнительных экономических возможностей за счет большей ёмкости зарубежных рынков. Нельзя не сказать и о такой особенности, как использование международного опыта предприятий-партнеров на внешнем рынке.

Свою специфику внешнеторговый менеджмент реализует в решаемых **задачах**. К числу наиболее важных из них относятся следующие:

1. Организация обеспечения выполнением предприятием обязательств, вытекающих из договоров и соглашений с зарубежными партнерами. В этих целях формируется организационная структура управления внешнеэкономической деятельностью с определением прав и обязанностей соответствующих подразделений и специалистов.

2. Управление экспортным потенциалом производства, повышение его технического и технологического уровня. Особое место здесь занимает выявление факторов, влияющих на качественные характеристики экспортируемой продукции.

3. Формирование условий наиболее полного удовлетворения запросов покупателей на товары в рамках избранного сегмента рынка за рубежом. Эта задача реализуется путем поиска экспортером своей рыночной ниши на избранном рынке, выявлении основных параметров спроса, формирования эффективной ассортиментной политики, направленной на удовлетворение покупательского спроса на товары.

4. Комплексное изучение, анализ и оценка внешней среды международного бизнеса в целях поиска источников конкурентных преимуществ. Такой анализ особенно важен для разработки стратегии внешнеторговой деятельности предприятия. Изучение внешней среды осуществляется с помощью использования определенных методов (SWOT-анализ, PEST-анализ и ряд других методов).

5. Поиск и освоение новых форм осуществления внешнеторговых операций. Среди них особое место занимают такие, которые показали свою эффективность и отвечают экспортным возможностям предприятия.

6. Максимизация прибыли от осуществления внешнеторговой деятельности. Выполнение этой задачи обеспечивается путем оптимизации товарооборота предприятия, обеспечения экономичности осуществления торгово-технологического процесса, эффективного управления активами, целенаправленной ценовой политики.



Выполнение задач внешнеторгового менеджмента всегда требует учета особенностей рынка как внутри страны, так и за рубежом, на котором представлена фирма. Особенно это касается новых рынков. Необходимо, в первую очередь, знать основных субъектов рыночных отношений и их особенности. В качестве примера обратимся к характеристике рынка нанотехнологий (рис.1). Одна из основных проблем, возникающих перед участниками данного рынка, состоит в поиске взаимовыгодных форм сотрудничества.

Рисунок 1

Модель российского нанорынка¹



Агенты рынка поделены на пять категорий:

I - наноконпании;

II - поставщики услуг и товаров, без которых нанотехнологический процесс не может быть осуществлен (их отличие от компаний первой категории состоит в том, что подобного рода фирмы зачастую являются филиалами иностранных компаний, которые не производят оборудование или они не оказывают важные услуги, косвенно связанные с нанотехнологиями как таковыми);

III – «старт-апы», то есть компании, которые готовы выйти на рынок нанопродуктов с коммерческим предложением, однако не имеют достаточных ресурсов, чтобы заниматься полноценной предпринимательской деятельностью;

¹ Крылов Д.А. Конструирование рынка нанотехнологий в России: благодаря и вопреки государству. – Экономические социологии. 2009. Т.10. №3. С.62 – www.ecsoc.msses.ru

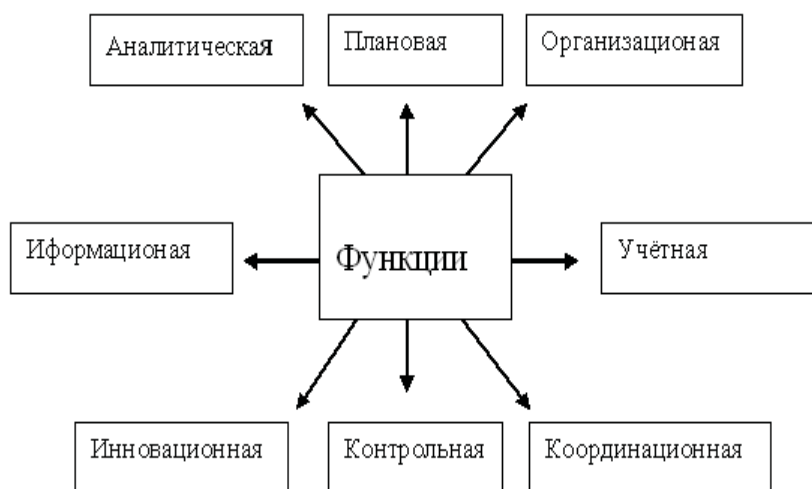
IV – потенциальные компании, то есть фирмы, которые занимаются близкой к нанотехнологиям деятельностью и которые могут перейти в первую или во вторую категорию (сюда же относятся научно-исследовательские и научно-образовательные структуры при университетах, РАН, корпорациях);

V – окружающая среда компаний, которые позиционируют свой бизнес или продукты как «нанотехнологические», но не имеющие к технологии никакого отношения.

Сущность внешнеторгового менеджмента проявляется в его **функциях**. Управленческая деятельность – это сочетание различных функций (видов деятельности), каждая из которых направлена на решение специфических задач. Функции внешнеторгового менеджмента представляют собой единство общего и особенного. Первое состоит в том, что данные функции являются производными от общих функций менеджмента. Особенное выражается в двух моментах. Во-первых, общие функции преломляются и конкретизируются. Во-вторых, появляются дополнительные функции, вызванные появлением новых задач и направлений. Исходя из этого, функции, на наш взгляд, можно представить следующим образом (см. рисунок 2):

Рисунок 2

Основные функции внешнеторгового менеджмента.

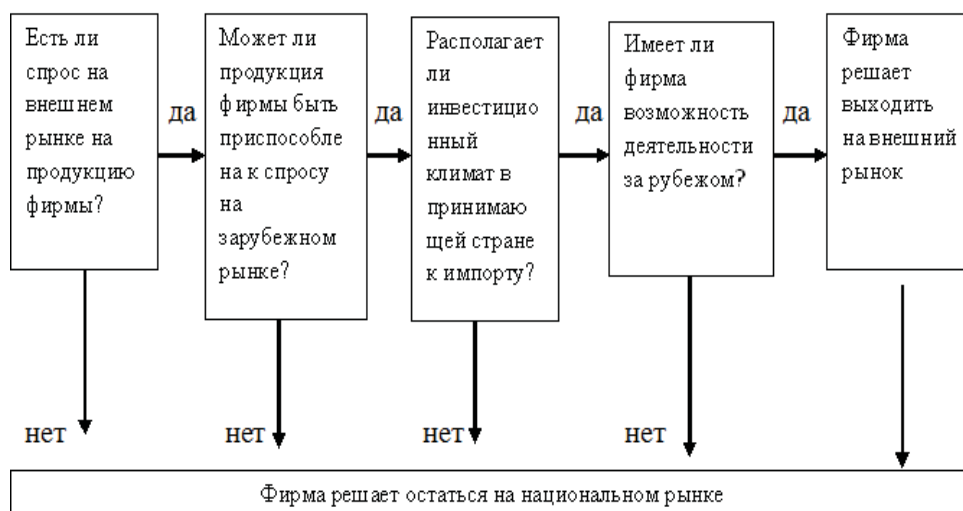


Аналитическая функция. Направлена на изучение конъюнктуры отдельных зарубежных рынков, запросов потребителей зарубежных рыночных сегментов, состояния конкуренции. Особое место здесь занимает поиск потенциального покупателя. Важно определить покупателя, которому нужен продукт и который может его приобрести. Разработка системы определения необходимой продукции является важным компонентом работы менеджера по продажам.

Функция планирования включает в себя разработку системы планов развития внешнеторговой деятельности. Основу этих планов составляет стратегический план. Одновременно разрабатываются бизнес - планы для новых проектов. Поскольку товар определяет во многом судьбу внешнеэкономической деятельности, постольку система мер, связанная с товаром (создание, производство, реализация, сервис и т.п.), занимают центральное место в плановой работе. Если речь идет об экспортном ассортименте товаров, то возможны три подхода.

Рисунок 3

Процесс принятия решения о целесообразности выхода фирмы на внешний рынок.



1. Решение о выходе на внешний рынок с товаром, который поставляется на внутренний рынок. Такой подход оправдан для поставок сырья, оборудования и других средств производства. По потребительским товарам следует учитывать национальные, культурные и другие особенности потребителей.

2. Частичное приспособление имеющегося товара к внешнему рынку, его доработка и улучшение, модернизация.

3. Выход на внешний рынок с новым товаром и проведение рыночных тестов новой продукции.

Выполнение планов предполагает осуществление организационных мероприятий. Как функция внешнеторгового менеджмента **организация** включает в себя, прежде всего, создание подразделений внутри фирмы, осуществляющих внешнеэкономические операции, распределение сотрудников на участки работы, наделение их необходимыми полномочиями и ответственностью. Одним из важных направлений данной функции является организация выхода компании на внешний рынок. Решение этой задачи связано с последовательным ответом на следующие вопросы (см. рисунок 3).

В современных условиях значительно возрастает место и роль **информационной функции**. Для осуществления и расширения внешнеторговой деятельности требуется большой объем информации в различных областях. Как получать информацию, какими можно воспользоваться возможностями? Способы могут быть разные. Можно, например, обратиться в организации, специализирующиеся на проведении внешнеторговых операций и их юридическом сопровождении. Либо воспользоваться услугами исследовательских компаний с целью проведения маркетингового исследования зарубежных рынков, опираясь на их отработанные схемы и опыт работы. Если дороговизна этого направления не подходит, то можно организовать собственное маркетинговое исследование при наличии квалифицированных специалистов в этой области. Значительные возможности включает в себе система CRM-система взаимодействия с клиентами. Она предполагает использование новых управленческих информационных технологий, с помощью которых фирма собирает данные о клиентах для выстраивания взаимовыгодных отношений с ними. Подобные отношения способствуют увеличению прибыли, так как привлекают новых клиентов и удерживают старых.

Фирма, осуществляя внешнюю торговлю, всегда рассчитывает на определенные результаты. Эту задачу выполняет **учетная функция**. Учет результатов включает в себя, в первую очередь, определение прибыльности как в целом от внешнеэкономических операций, так и отдельно по конкретным видам товаров по всей номенклатуре выпускаемой продукции по регионам, по видам операций (экспорт/ импорт). Поскольку организация производства и поставки товаров по экспорту связаны с затратами, то важное место в учетной функции имеет анализ эффективности экспорта. В качестве основных количественных показателей оценки результативности экспорта рекомендуется использовать следующие показатели.²

1. Коэффициент эффективности экспорта (Кэ):

$$Кэ = \frac{Дэ}{Сэ+Тэ+Пэ} = \frac{Дэ}{Зэ}, \text{ где}$$

² Анализ внешнеэкономической деятельности – mobile.studme.org



Дэ – экспортный доход (валютная выручка, поступившая на расчетный счет фирмы в рублевом эквиваленте);

Сэ – себестоимость экспортируемого товара (затраты на производство экспортного товара фирмы);

Тэ – транспортно-экспедиторские расходы – расходы на транспортировку товаров, которые несет фирма-экспортер;

Пэ – прочие расходы (заключение сделки, страхование товара, платежно-расчетные операции, таможенные пошлины и сборы и т.п.);

Зэ – общие затраты на экспорт товара.

Если $Kэ > 1$, то экспорт эффективен (чем выше коэффициент, тем выше эффективность экспорта).

2. Показатель эффекта экспорта (Пээ)

$Пээ = Опф + Вр - Зэ$, где

Опф – рублевый эквивалент отчислений в валютный фонд фирмы, определяемый пересчетом валютной выручки в рубли по курсу на дату поступления валюты;

Вр – рублевая выручка от продажи валюты.

Инновационная функция внешнеторгового менеджмента связана с разработкой новых типов товаров, технологий или форм работы на внешнем рынке. Она имеет особо важное значение для компаний, занимающихся технологиями. Одна из таких компаний является ОАО «Плазмек».

ОАО «Плазмек» – это группа компаний, ведущих научную и производственную деятельность в области применения плазменных технологий в металлообработке и медицине. Основными направлениями деятельности компании являются создание промышленного и медицинского оборудования, а также оказание сервисных услуг. Ключевая инновационная разработка «Плазмек» – плазмотрон новой конструкции для работы на обратной полярности – позволяет работать со сплавами из цветных металлов и высоколегированными сталями, что кардинально отличает его от привычных технологий. Разрабатывая данную технологию, компания особое внимание уделяет ее конкурентным преимуществам – ключевого показателя для рыночной политики. В этих целях была дана оценка как сильных, так и слабых сторон продукта по сравнению с основными конкурентами – западными компаниями из Великобритании, Швеции, Финляндии, Италии, Франции и Германии. На основе анализа возможностей в компании была выработана стратегия дальнейшего совершенствования нанотехнологии.³

Эффективность внешнеторговых операций во многом зависит от осуществления контроля. **Функция контроля** за развитием деятельности фирмы на зарубежных рынках предполагает постановку трех вопросов:

- Что контролировать?
- Как контролировать?

³ Плазмек. Основные данные о компании. Август 11 – fs.moex.com/files/2496

- Какие следует предпринять действия?

Контролировать необходимо процессы и показатели. Они касаются отдельных операций и товарных групп. Сам процесс контроля сводится к сравнению плановых заданий и фактических результатов. Результаты контроля находят выражение в принятых решениях по совершенствованию деятельности фирмы на внешнем рынке.

Все функции менеджмента осуществляются одновременно и во взаимосвязи друг с другом. Результаты их действий во многом зависят от согласованности. Данную задачу выполняет **функция координации**. Ее действие выражается в двух аспектах: внутреннем и внешнем. В первом случае возникает необходимость в согласовании задач и функций внешнеторговой деятельности с другими отделами и подразделениями фирмы в целях обеспечения слаженности и оптимизации их работы. Внешний аспект координации включает в себя проведение согласованной политики по всем направлениям деятельности на всех сегментах рынка.

Процесс осуществления функций внешнеторгового менеджмента предполагает использование определенных инструментов. Под **инструментами внешнеторгового менеджмента** следует понимать систему конкретных элементов управления, которые используются фирмой в процессе организации ее работы на зарубежных рынках. Как система данные элементы связаны между собой и подчинены решению основных задач, стоящих перед фирмой. К числу наиболее важных инструментов относятся следующие (см. рисунок 4).

Рисунок 4

Основные инструменты внешнеторгового менеджмента

Инструменты					
Разработка и реализация стратегии внешнеэкономической деятельности	Подготовка, заключение и выполнение внешнеэкономического контракта	Использование ключевых компетенций	Проектирование организационной структуры управления	Работа с персоналом	Управление рисками

Остановимся коротко на их особенностях. Основным среди инструментов является **стратегия** развития внешнеэкономической деятельности. Достижению стратегических целей подчинены все действия фирмы на внешнем рынке. К стратегическим целям предъявляется ряд требований. Цели должны быть конкретными, реальными и вызывать заинтересованность в их достижении.

Внешнеторговый контракт является результатом предварительной многосторонней работы фирм-партнеров. Он фиксирует основные условия и формы сотруд-



ничества. Выполнение контракта формирует тип деловых отношений и перспективу их развития.

Особым инструментом менеджмента в сфере внешней торговли является **использование ключевых компетенций** – знаний, умений и связей фирмы, позволяющие ей добиваться стратегических преимуществ. Ключевые компетенции – это то особое, что отличает фирмы от других отечественных и зарубежных фирм. Ключевые компетенции включают следующие элементы:

1. Технологические ноу-хау (особая технология работы фирмы на рынке).
2. Системы, поддерживающие надежность процессов производства и сбыта.
3. Долговременные контакты и связи.

Рассмотрим на примере, как используется такая компетенция, как технологические ноу-хау.

Фармацевтическая компания «Мерк» в США длительное время была исследовательской организацией, передавая лицензии на производство разработанных лекарств иным фирмам. В конце 80-х годов прошлого столетия в компании было принято решение резко увеличить расходы на НИОКР, рассчитывая на скачок в разработке новых лекарств. В результате к началу 90-х годов исследовательский бюджет «Мерк» составил 10% общемировых расходов на НИОКР в медицинской промышленности.

«Мерк» создал своеобразную «сеть» привлечения наиболее талантливых выпускников университетов, раскинувшуюся от Калифорнийского технологического университета до МГУ им. М. В. Ломоносова. В течение 10 лет опора компании «Мерк» на привлечение лучших из лучших позволила увеличить продажи в 2 раза, рентабельность в 3 раза и заработать непререкаемую репутацию в отрасли.⁴

В данном примере ключевые компетенции были связаны с исследованиями и разработками, а также с использованием высококомпетентных специалистов.

Выполнение внешнеэкономических функций вызывает необходимость формирования **структур управления** (подразделений и служб), которые бы отвечали за этот участок работы. Процесс проектирования начинается с анализа действующей организационной структуры с точки зрения ее соответствия решаемых задач. Если структура нуждается в изменении, то разрабатывается новая структура и определяется через определенное время её эффективность.

Одним из важных инструментов менеджмента в системе внешней торговли является **отбор и организация работы персонала**. Это самостоятельный и достаточно ответственный участок работы. Он включает в себя определение особых требований к персоналу, обучение методам работы на зарубежном рынке, разработку системы стимулирования и другие направления.

⁴ Гурков И. Б. Стратегический менеджмент организации. – М.: Инфра – М. 2008. С.22

Выходя на внешний рынок, фирма всегда имеет дело с фактором неопределенности. Чтобы минимизировать его неблагоприятное последствие, необходимо использовать **инструменты управления рисками**. Их использование связано с определением необходимых действий, направленных на выполнение контрактных обязательств сторонами.

Таким образом, сущностная характеристика внешнеторгового менеджмента показывает, что этот вид функционального менеджмента имеет дело со своим особым объектом и особыми инструментами. Их активное и взаимосвязанное использование позволяет повысить эффективность принимаемых управленческих решений и добиваться более высоких результатов работы компании на внешних рынках.

БИБЛИОГРАФИЯ:

Ивашиненко Е.О. Экономический анализ эффективности экспортной деятельности. – Российское предпринимательство. 2010. №11. Вып. 1(170). С.93 - 98 (Ivashinenko E.O. Jekonomicheskij analiz jeffektivnosti jeksportnoj dejatel'nosti. – Rossijskoe predprinimatel'stvo. 2010. №11. Vyp. 1(170). S.93 - 98)

Основы внешнеэкономической деятельности в Российской Федерации. Под ред. Рязанцева С.В. – М.: Кнорус. 2013. 200 с. (Osnovy vneshnejekonomicheskoj dejatel'nosti v Rossijskoj Federacii. Pod red. Rjazanceva S.V. – M.: Knorus. 2013. 200 s.)

Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент. СПб.: Питер. 2008. 720 с. (Pivovarov S.Je., Tarasevich L.S. Mezhdunarodnyj menedzhment. SPb.: Piter. 2008. 720 s.)

Современные проблемы менеджмента в международном бизнесе. Под ред. Королева В.И. – М.: Магистр. 2013. 396 с. (Sovremennye problemy menedzhmenta v mezhdunarodnom biznese. Pod red. Koroleva V.I. – M.: Magistr. 2013. 396 s.)

Стровский Л.Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия. – М.: Юнити. 2010. 584 с. (Strovskij L.E. Vneshnejekonomicheskaja dejatel'nost' predprijatija. – M.: Juniti. 2010. 584 s.)

Теория менеджмента. Под ред. Лялина А.М. – Питер. 2009. 464 с. (Teorija menedzhmenta. Pod red. Ljalina A.M. – Piter. 2009. 464 s.)

