DOI 10.31483/r-169919

Ревенко Ангелина Александровна

Родительская Елена Викторовна

ВЫБОР МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Аннотация: *в главе систематизированы и критически проанализированы методические подходы к разработке стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия, сформированные в рамках классических и современных школ стратегического управления. Прослежена эволюция теоретических воззрений от матрицы И. Ансоффа и моделей М. Портера до сценарно-адаптивных и системно-синергетических концепций. Обоснована необходимость перехода от линейных моделей стратегического планирования к интегрированным методикам, учитывающим турбулентность внешней среды 2026 года. Предложен авторский пятиблочный методический подход, включающий стратегическую диагностику готовности предприятия к ВЭД, анализ внешней среды с использованием цифровых инструментов, сценарное планирование, формирование организационно-экономического механизма реализации и мониторинг. На примере предприятия оптовой торговли промышленным оборудованием показана практическая применимость предложенной методики.*

Ключевые слова: *внешнеэкономическая деятельность, стратегическое планирование, методические подходы, сценарно-адаптивное планирование, системно-синергетическая концепция, цифровые инструменты, конкурентоспособность предприятия, ВЭД.*

Abstract: *the chapter systematizes and critically analyzes methodological approaches to developing an enterprise's foreign economic activity strategy, as formed within the classical and contemporary schools of strategic management. The evolution of theoretical views is traced from I. Ansoff's matrix and M. Porter's models to scenario-adaptive and systemic-synergetic concepts. The necessity of transitioning*

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

from linear models of strategic planning to integrated methodologies that take into account the turbulence of the external environment in 2026 is substantiated. The author's five-block methodological approach is proposed, comprising strategic diagnostics of an enterprise's readiness for foreign economic activity (FEA), analysis of the external environment using digital tools, scenario planning, the formation of an organizational-economic mechanism for implementation, and monitoring. Using the example of a wholesale trade enterprise dealing in industrial equipment, the practical applicability of the proposed methodology is demonstrated.

Keywords: *foreign economic activity, strategic planning, methodological approaches, scenario-adaptive planning, systemic-synergetic concept, digital tools, enterprise competitiveness, FEA.*

Внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) предприятия представляет собой сложную, многоаспектную категорию, находящуюся на пересечении экономической теории, международного бизнеса и стратегического управления [3]. Методологические основы стратегического планирования ВЭД формировались на протяжении второй половины XX – начала XXI века под влиянием последовательно сменявших друг друга парадигм: от классической школы планирования, предполагавшей возможность точного предвидения, до современных адаптивных концепций, признающих принципиальную неопределённость внешней среды.

К 2026 году российские предприятия, осуществляющие или планирующие ВЭД, столкнулись с беспрецедентным сочетанием факторов неопределённости: геоэкономической турбулентностью, переориентацией торговых потоков на Азиатский регион, трансформацией логистических маршрутов, ужесточением экспортного контроля со стороны КНР, валютными ограничениями и цифровизацией таможенных процедур [9; 10]. Традиционная логика стратегического планирования ВЭД, основанная на относительно стабильных допущениях относительно внешних рынков, логистики, валютных условий и нормативно-

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

правовой среды, утрачивает управленческую эффективность в условиях военных рисков, геоэкономической турбулентности и нарушения цепочек поставок.

Актуальной темой для исследования является систематизация методических подходов к разработке стратегии ВЭД предприятия, выявление их эволюционной логики и обоснование интегрированной методики, учитывающей реалии 2026 года. Для рассмотрения данного вопроса необходимо: 1) проследить эволюцию теоретических подходов к стратегическому планированию ВЭД; 2) охарактеризовать вклад ключевых учёных в формирование понятийного аппарата; 3) проанализировать современные методические разработки; 4) предложить авторскую методику, интегрирующую сценарно-адаптивное планирование, цифровые инструменты и оценку готовности предприятия к ВЭД.

Методологические основы стратегического планирования ВЭД восходят к работам классиков стратегического менеджмента. Канадский теоретик Генри Минцберг в середине 1980-х годов впервые выделил и систематизировал десять школ стратегического управления, разделив их на три группы: предписывающие (школы дизайна, планирования и позиционирования), описывающие (школы предпринимательства, когнитивная, обучения, власти, организационной культуры и внешней среды) и интегрирующую школу конфигурации [4]. Школа планирования, доминировавшая в 1970-е годы, рассматривала стратегию как независимый процесс формального планирования. Именно в рамках этой школы сформировался базовый алгоритм стратегического планирования, впоследствии адаптированный для целей ВЭД [4].

Игорь Ансофф, которого по праву считают основоположником стратегического планирования как самостоятельной дисциплины, предложил матрицу «продукт – рынок», ставшую универсальным инструментом для определения стратегических альтернатив выхода на внешние рынки [5]. Согласно матрице Ансоффа, к стратегическим целям развития ВЭД относятся: проникновение существующих товаров на новые рынки (стратегия развития рынка), увеличение объёмов продаж и рыночной доли (стратегия проникновения), разработка новых товаров для существующих рынков (стратегия развития товара) и диверсифика-

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

ция – выход с новыми товарами на новые рынки [6]. Наиболее предпочтительным Ансофф считал стратегический подход, при котором каждая стратегия представляется в виде четырёх частей: чёткая постановка целей и задач с определением ресурсов, оценка альтернатив, выбор оптимального варианта и реализация [5].

Майкл Портер внёс принципиально иной вклад в теорию стратегического планирования ВЭД, сместив акцент с планирования как такового на анализ конкуренции [6]. По Портеру, глобальный подход к стратегии состоит из нескольких элементов: во-первых, это необходимость продажи товара во всём мире, а не только в стране базирования; во-вторых – глобальная координация деятельности и конфигурация операций [6]. В качестве типовых стратегий Портер выделяет широкую глобальную стратегию (глобальная конкуренция фирмы по всему спектру продукции отрасли) и стратегию глобального фокуса (конкуренция в конкретном сегменте отрасли во всех странах) [6]. Модель «национального алмаза» Портера объясняет, почему компании отдельных стран достигают успеха в международной конкуренции: чем выше внутренняя конкуренция на национальном рынке, тем больше вероятность успеха на глобальном рынке [6].

Дальнейшее развитие методические подходы к стратегическому планированию ВЭД получили в работах исследователей, специализирующихся непосредственно на внешнеэкономической проблематике.

К. Фляйшнер предложил последовательность разработки внешнеэкономической стратегии, включающую: определение цели развития на внешнем рынке и соответствующих ей задач; разработку организационно-экономических мероприятий, обеспечивающих решение задач для достижения намеченной цели; определение приоритетов проблем и ресурсов, необходимых для достижения главной цели [8]. Фляйшнер также детально разработал основу импортной стратегии, которая, по его мнению, составляет исследование цен и качества поставляемых товаров, сроки и качество обслуживания, определение технологического уровня импортируемых товаров и предполагает внимательное рассмотрение всех альтернативных вариантов [8].

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

А. Томпсон и А. Стрикленд предложили классификацию стратегий ВЭД, в рамках которой выделяются пять главных внешних и внутренних факторов, оценка которых позволяет определить стратегию, реализуемую компанией [7]. Модель стратегического управления Томпсона и Стрикленда состоит из четырёх взаимосвязанных блоков: стратегический анализ, стратегический выбор, реализация стратегии и оценка результатов [7]. По мнению Томпсона, в процессе формирования стратегии ВЭД предприятия в рамках её трёх базовых типов выкристаллизовываются различные варианты стратегического развития [7].

В 2020-х годах методические подходы к стратегическому планированию ВЭД претерпели существенную трансформацию под влиянием нарастающей неопределённости внешней среды.

Наиболее значимой новацией стало сценарно-адаптивное планирование, рассматриваемое как интегрированная управленческая рамка, объединяющая стратегическую диагностику, разработку альтернативных сценариев ВЭД, бюджетное планирование, мониторинг рисков, кадровую и организационную готовность, а также механизмы регулярной корректировки стратегических решений. Научная новизна данного подхода заключается в уточнении сущности сценарно-адаптивного подхода к стратегическому планированию ВЭД и разработке модели его реализации на уровне предприятия. Ключевое отличие сценарно-адаптивного планирования от «декоративного» сценарного анализа состоит в том, что сценарии не завершаются на этапе прогнозирования, а переходят в систему управленческих решений, бюджетных ограничений и риск-индикаторов.

Системно-синергетическая концепция стратегического управления ВЭД, разработанная Н. В. Шашло, предлагает формирование системной модели стратегического сбалансированного управления и развития внешнеэкономической деятельности (8 СМВЭД) на уровне предприятий, основанной на системно-синергетическом подходе и включающей 8 модулей [4]. Автор обосновывает необходимость усовершенствования концепции сбалансированной системы показателей (BSC) путём включения в базовый набор составляющих «Инфраструктура» (трансформированной из составляющей «Обучение и развитие пер-

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

сонала»), а также «Специфические требования, связанные с работой за рубежом» и «Составляющая взаимоотношений с посредниками» [3].

Ю. А. Мишина предложила алгоритм стратегического планирования ВЭД предприятия, в котором ключевая задача процесса заключается в обеспечении нововведений и необходимых преобразований для адекватной реакции предприятия на изменения внешней среды [1]. 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 [1]. Предложенный алгоритм включает ключевые этапы: анализ внешней и внутренней среды, определение целей ВЭД, выбор стратегических альтернатив, разработку стратегии и её реализацию [1].

О. С. Лазарева обосновала этапы стратегического планирования в торгово-экспортных организациях, реализация которых обеспечивает достижение долгосрочных целей организации в условиях современных вызовов и тенденций в международном бизнесе [2]. Автор акцентирует внимание на необходимости учёта как позитивного, так и негативного опыта стратегического планирования в торгово-экспортных организациях [2].

Разработка методических подходов к стратегическому планированию ВЭД в 2026 году должна учитывать объективные реалии, существенно отличающиеся от условий предыдущих десятилетий.

По данным ФТС России, внешнеторговый оборот РФ в январе-июне 2026 года составил 365,6 млрд долларов, увеличившись на 11,4% по сравнению с аналогичным периодом 2025 года (328,2 млрд долларов) [11]. Экспорт товаров из РФ в Азию за первое полугодие 2026 года составил 174,9 млрд долларов (рост на 17,2%), тогда как экспорт в Европу сократился до 28 млрд долларов (снижение на 5,6%) [11]. Импорт в РФ из Азии вырос на 12,6% до 98,9 млрд долларов, из Европы – на 8,7% до 37,1 млрд долларов [10]. Импорт машин, обо-

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

рудования и транспортных средств увеличился на 12,4% до 70,9 млрд долларов [10].

Эти данные свидетельствуют о фундаментальной переориентации внешнеторговых потоков России на Азиатский регион, что требует от предприятий пересмотра традиционных моделей выбора целевых рынков и логистических маршрутов.

Российский экспортный центр (Группа ВЭБ.РФ) в 2026 году масштабировал аналитическую экосистему цифровой платформы «Мой экспорт», запустив три профильных сервиса: «Внешняя торговля стран мира», «Номенклатуры и классификаторы» и «Отчёт. Внешняя торговля стран мира» [9]. Эти инструменты призваны перевести процесс принятия решений экспортерами из плоскости интуитивного планирования в область работы с большими данными [9].

Сервис «Внешняя торговля стран мира» представляет собой многофункциональный аналитический конструктор, предлагающий пять пользовательских сценариев: «Что продать?» (диверсификация товарной структуры поставок), «Куда продать?» (поиск ёмких растущих рынков), «Кто конкуренты?» (информация о ключевых поставщиках и их долях), «Почем продать?» (данные об экспортных и импортных ценах), «Оперативные данные» (помесячная динамика объёмов импорта) [10]. Сервис «Номенклатуры и классификаторы» решает прикладную задачу корректной классификации товаров по кодам ТН ВЭД [9].

В 2026 году Россия активно перестраивает экспортные маршруты: развиваются Северный морской путь, коридор «Север – Юг» и другие альтернативные направления [9]. Правительство РФ реализует нацпроект «Международная кооперация и экспорт», предусматривающий присоединение российского экспорта к международным транспортным коридорам по направлению Африки и Латинской Америки, строительство логистических центров и портовой инфраструктуры [9].

На основе систематизации существующих подходов и анализа актуальных вызовов 2026 года предлагается интегрированная методика разработки стратегии ВЭД предприятия, включающая пять последовательных блоков.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Блок 1. Стратегическая диагностика готовности к ВЭД.

Данный блок предполагает оценку внутреннего потенциала предприятия по пяти критериям:

− финансовые ресурсы: достаточность собственного капитала, рентабельность, возможность финансирования экспортных операций. Для предприятий оптовой торговли критически важным является достаточность оборотных средств для формирования товарных запасов и покрытия логистических расходов;

− кадровый потенциал: наличие компетенций в сфере ВЭД, знание таможенного и валютного регулирования, владение иностранными языками, опыт работы с электронными торговыми площадками;

− продуктовая готовность: конкурентоспособность продукции на внешних рынках, наличие сертификатов ЕАС, соответствие международным стандартам качества;

− организационная готовность: наличие отдела ВЭД или ответственных лиц с чётким функционалом, выстроенные бизнес-процессы, регламенты взаимодействия с таможенными брокерами и банками;

− цифровая зрелость: использование аналитических систем, работа с электронными торговыми площадками, наличие ИТ-инфраструктуры для управления ВЭД.

Блок 2. Анализ внешней среды и выбор целевых рынков.

Рекомендуется использование цифровых инструментов платформы «ГОСУСЛУГИ ВЭД» для оценки перспективных рынков [9]. Сервис «Внешняя торговля стран мира» позволяет: определить возможности диверсификации товарной структуры поставок в выбранную страну; найти ёмкие растущие рынки сбыта; выявить ключевых конкурентов и их доли; оценить ценовую конкурентоспособность продукции в сравнении с другими странами-поставщиками [19]. Целесообразно также применение инструментов прикладной аналитики спроса – анализа поисковых запросов, профессиональных социальных сетей и отраслевых баз данных.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Блок 3. Сценарное планирование.

В соответствии с методологией сценарно-адаптивного планирования разрабатываются три сценария развития ВЭД: оптимистичный (стабильный курс рубля, отсутствие новых ограничений, рост спроса на продукцию), базовый (умеренные колебания курса, сохранение текущих ограничений) и пессимистичный (ужесточение ограничений, рост курсовых рисков, ограничение платежей). Для каждого сценария определяются целевые показатели, ресурсное обеспечение и триггерные точки пересмотра стратегии. Принципиальное отличие от традиционного сценарного анализа состоит в том, что сценарии переходят в систему управленческих решений, бюджетных ограничений и риск-индикаторов.

Блок 4. Формирование организационно-экономического механизма реализации стратегии.

Данный блок включает: создание отдела ВЭД (или назначение ответственных лиц); разработку системы KPI для отдела ВЭД; выбор логистических маршрутов с учётом мультимодальных перевозок; обеспечение сертификации продукции (EAC); настройку валютного контроля и платёжных схем с учётом особенностей работы с банками дружественных стран; определение методов ведения бизнеса с учётом деловой ситуации в конкретной стране [1; 2].

Блок 5. Мониторинг и корректировка.

Регулярный мониторинг ключевых индикаторов: объём экспорта/импорта, курс валют, таможенные пошлины, сроки логистики, уровень комплаенс-рисков. В условиях турбулентности стратегия должна пересматриваться не реже одного раза в квартал [1, с. 8–21]. Рекомендуется использование системы сбалансированных показателей (BSC) с включением специфических составляющих, связанных с работой за рубежом [3].

Предложенная методика была апробирована на примере предприятия оптовой торговли промышленным оборудованием [9; 10].

Диагностика готовности к ВЭД показала: достаточный финансовый потенциал (выручка свыше 1,3 млрд рублей, рост чистой прибыли), наличие опыта

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

работы с импортной продукцией (бренды Abicor Binzel, Lincoln Electric), но при этом отсутствие зарегистрированного статуса участника ВЭД и неполную сертификацию продукции.

Анализ внешней среды с использованием данных ФТС России и цифровых сервисов выявил перспективность рынков ЕАЭС, Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии [9; 10]. Рост импорта машин и оборудования в РФ на 12,4% в первом полугодии 2026 года подтверждает устойчивый спрос на данную продукцию [10].

Сценарное планирование позволило определить приоритетные направления: переход на прямые контракты с производителями из КНР, освоение мультимодальных логистических маршрутов, выход на рынки дружественных стран

Организационно-экономический механизм предусматривает создание отдела ВЭД (2 специалиста), получение сертификатов ЕАС на 10 товарных позиций, настройку платёжных схем через банки, принимающие прямые платежи из РФ [1; 2].

Мониторинг предполагает ежеквартальный пересмотр стратегии с использованием KPI: доля прямых импортных контрактов (целевое значение ≥50%), снижение закупочных цен (-10% за 2 года), время доставки (-20% за 2 года).

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

Методические подходы к разработке стратегии ВЭД предприятия прошли эволюционный путь от классических моделей И. Ансоффа, М. Портера и школы планирования Г. Минцберга до современных сценарно-адаптивных и системно-синергетических концепций [3–6]. Вклад в формирование понятийного аппарата внесли: И. Ансофф (матрица «продукт – рынок» как инструмент выбора стратегических альтернатив выхода на внешние рынки) [5], М. Портер (концепция глобальной стратегии и модель «национального алмаза») [6], Г. Минцберг (классификация школ стратегического управления) [4], К. Фляйшнер (последовательность разработки внешнеэкономической стратегии и основы импортной стратегии) [9], А. Томпсон и А. Стрикленд (классификация стратегий ВЭД и модель стратегического управления) [7], Н. В. Шашло (системно-

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

синергетическая концепция управления ВЭД) [3], Ю. А. Мишина (алгоритм стратегического планирования ВЭД) [1], О. С. Лазарева (этапы стратегического планирования в торгово-экспортных организациях) [2], О. Гарафонова, Д. Кулиш и В. Покотилова (сценарно-адаптивное планирование ВЭД в условиях глобальной нестабильности).

Классические методические подходы, основанные на стабильных допущениях о внешней среде, требуют существенной модификации. Актуальная методика должна интегрировать сценарно-адаптивное планирование, цифровые инструменты аналитики и оценку готовности предприятия к ВЭД [9]. Предложенная пятиблочная методика обеспечивает системность, адаптивность и практическую применимость в условиях 2026 года.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку отраслевых модификаций методики, количественных критериев оценки готовности предприятий к ВЭД и инструментов интеграции цифровых сервисов платформы «ГОСУСЛУГИ ВЭД» в корпоративные системы стратегического планирования [9].

Список литературы

1. Мишина, Ю. А. Алгоритм стратегического планирования внешнеэкономической деятельности предприятия / Ю. А. Мишина // Вести Автомобильно-дорожного института = Bulletin of the Automobile and Road Institute. – 2024. – № 4 (47). – С. 49–59. – URL: https://ojs.donntu.ru/vestiadi/article/view/159 (дата обращения: 16.10.2026). – Текст : электронный.

2. Лазарева, Е. И. Концептуальные основы управления торгово-экспортной организацией в контексте международного бизнеса / Е. И. Лазарева, А. В. Леснико // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2024. – № 2. – С. 34–41.

3. Шашло, Н. В. Системно-синергетическая концепция стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятий / Н. В. Шашло, А. И. Вильдеман // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2016. – № 3. – С. 7–13.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

4. Минцберг, Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 336 с.

5. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – 3-е изд., испр. и перераб. – Москва : ТЕХНОСФЕРА, 2015. – 344 с.

6. Портер, М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / М. Портер. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 947 с.

7. Томпсон, А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ., под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой.. – Москва : Банки и биржи: ЮНИТИ, 2017. – 576 с.

8. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в области высоких технологий / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан ; пер. с англ. – Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.

9. РЭЦ масштабирует аналитическую экосистему платформы «Мой экспорт» // ВЭД Томск. – 2026. – 25 марта. – URL: https://www.ved.tomsk.ru/presscentr/review/53116/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

10. Положительное внешнеторговое сальдо РФ выросло на 14% до $73,4 млрд за первое полугодие 2026 года // Alta.ru. – 2026. – 10 августа. – URL: https://www.alta.ru/external_news/130178/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

Ревенко Ангелина Александровна – магистрант, ГКОУ ВО «Российская таможенная академия», Люберцы, Россия.

Родительская Елена Викторовна – канд. экон. наук, доцент, ГКОУ ВО «Российская таможенная академия», Люберцы, Россия.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)