**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского**

**управление внешнеэкономической деятельностью**

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано методической комиссией института экономики и предпринимательства для студентов ННГУ им. Н.И. Лобачевского, обучающихся по специальности 38.05.02 «Таможенное дело»

Нижний Новгород

2019

УДК 339.9

ББК 65.298

У 66

У 66 Управление внешнеэкономической деятельностью. Авторы: Горбунова М.Л., Приказчикова Ю.В., Фролова О.Н., Морозова Т.С., Ливанова Е.Ю. Учебно-методическое пособие­­. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2019. ­­­– 91 с.

Рецензенты: д.э.н., профессор **Трофимов О.В.**

к.э.н., доцент **Шмелева Н.В.**

Учебно-методическое пособие содержит теоретические и практические основы дисциплины «Управление внешнеэкономической деятельностью» и предназначено для студентов Института экономики и предпринимательства по специальности 38.05.02 «Таможенное дело».

Ответственный за выпуск:

председатель методической комиссии ИЭП ННГУ,

к.э.н., доц. С.В. Едемская

УДК 339.5

ББК 65.5

У 66

**© Нижегородский государственный**

**университет им. Н.И. Лобачевского, 2019**

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| I. Введение………….……………………………………………………………. | 4 |
| II. Теоретические и практические аспекты разделов дисциплины «Управление внешнеэкономической деятельностью»……………………….. | 5 |
| Раздел 1. Организация внешнеэкономической деятельности на уровне предприятия………………………………………............................................... | 5 |
| *Тема 1.*Мотивирующие факторы осуществления внешнеэкономической деятельности…………………………………………………………………..... | 5 |
| *Тема 2.* Формы внешнеэкономической деятельности………………………. | 14 |
| *Тема 3.*Внешняя среда при осуществлении внешнеэкономической деятельности……………………………………………………………….. | 23 |
| *Тема 4.* Выбор внешнеторгового партнера: национальный аспект…………. | 37 |
| *Тема 5.* Отдел внешнеэкономической деятельности на предприятии……….. | 48 |
| Раздел 2. Анализ эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия………………………………………................................................ | 55 |
| *Тема 1.*Критерии эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия…………………………………………………………………….. | 55 |
| *Тема 2.* Анализ конкурентного положения предприятия на внешнем рынке…………………………………………………………………………….. | 56 |
| Раздел 3. Экономические аспекты внешнеторговых контрактов ……………. | 60 |
| *Тема 1.* Базисные условия внешнеторговых сделок………………………… | 60 |
| *Тема 2.* Процессный подход в управлении внешнеэкономической деятельностью на предприятии ………………………………………………. | 66 |
| III. Глоссарий…………………………………………………………………..... | 76 |

IV. Список литературы………………………………………………………….. 83

V. Сведения об авторах пособия………………………………………………… 85

1. **ВВЕДЕНИЕ**

Студенты к моменту освоения дисциплины «Управление внешнеэкономической деятельностью» ознакомлены с основными теоретическими понятиями и прикладными знаниями, полученными в рамках изучения дисциплин «Основы таможенного дела», «Экономическая теория», «Экономика фирмы» и др. К моменту изучения дисциплины у студентов присутствуют устойчивые представления, касающиеся понятийного аппарата экономики, об основных этапах развития экономической науки.

Целью освоения дисциплины является формирование у студентов навыков применения инструментов управления при осуществлении внешнеэкономической деятельности на уровне предприятия.

После освоения дисциплины предполагается:

*Знание* процедуры подготовки и принятия решений по управлению внешнеэкономической деятельностью предприятия, принципов эффективной организации и разделения обязанностей исполнителей при осуществлении конкретных видов работ, предоставлении услуг, связанных с внешнеэкономической деятельностью.

*Умение* обосновывать решения по управлению внешнеэкономической деятельностью предприятия, планировать деятельность исполнителей при осуществлении конкретных видов работ, связанных с внешнеэкономической деятельностью.

*Владение навыками* подготовки и принятия решений по управлению внешнеэкономической деятельностью предприятия, коммуникации и мотивации в ходе организации осуществления конкретных видов работ при осуществлении внешнеэкономической деятельности, составления штатного расписания, составления плана мероприятий работы предприятия и его структурных подразделений при организации и осуществлении внешнеэкономической деятельности.

**II. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ»**

**Раздел 1. Организация внешнеэкономической деятельности на уровне предприятия**

***Тема 1.* Мотивирующие факторы осуществления внешнеэкономической деятельности**

***Теоретические аспекты***

Мотивирующие факторы, связанные с осуществлением внешнеэкономической деятельности, можно разделить на две группы: мотивы внутреннего характера и мотивы внешнего характера.

Мотивами внутреннего характера могут быть как проблемы на уровне предприятия, связанные с конкурентоспособностью бизнеса в рамках страны базирования, так и проблемы на уровне рынка страны базирования, связанные с неблагоприятными условиями ведения бизнеса.

Пример мотива внутреннего характера на уровне предприятия: недостаточно конкурентоспособное производство.

Пример мотива внутреннего характера на уровне рынка страны базирования: расширение рынков сбыта.

Пример мотива внешнего характера: возможность получения опыта международного менеджмента.

***Практические аспекты***

Практические задания по Теме 1

Задание 1. На основе теоретического материала по теме 1 выделите дополнительные факторы различных уровней, мотивирующих предприятия к осуществлению внешнеэкономической деятельности.

Задание 2. Какие из перечисленных факторов в рамках задания 1 наиболее важные? Осуществите ранжирование выделенных факторов. Принцип ранжирования объясните.

Кейс-задачи по Теме 1

***Кейс-задача 1***

# Опыт осуществления внешнеэкономической деятельности ПАО «Сибирский берег»[[1]](#footnote-1)

*О компании*

Компания «Сибирский берег» ­­­­– один из крупнейших участников рынка снеков в России, лидер сегмента сухариков, преимущественно, за счет глобальной целевой аудитории.

Компания была основана после августовского кризиса в конце 1990-х гг. и ее деятельность дала начало новому промышленному продукту ­– соленым сухарикам. Через несколько лет российский рынок выводил новинку почти наравне с чипсами, классикой мировой снековой индустрии, представленной на национальном рынке такими крупными компаниями как «Frito Lay» (дочерняя компания «PepsiCo»), «Крафт Фудс», «Procter&Gamble». Продукт в 2004­­­-2005 гг. приносил выручку в размере более 300 млн. долларов в год.

В дальнейшем ситуация изменилась по ряду причин.

1. Популярность продукта среди целевой аудитории сухариков пошла на спад, как следствие ­­­­– сокращение доли данного сегмента на фоне других сегментов.

2. На рынок вышли такие крупные участники как «Frito Lay» и «Wrigley», изменив существенным образом конкурентную среду.

3. Общая тенденция роста рынка снеков стала меняться по сравнению с началом 2000-х гг. не в пользу компании.

Компании в данной области отличаются способностью к инновациям. Очень многие вкусы, которые сейчас есть на рынке, были разработаны службой перспективных разработок ПАО «Сибирский берег» совместно с поставщиками. Например, вкус красной икры впервые в мире запустил именно этот производитель, а потом уже его повторили конкуренты, в какой-то момент этот вкус занимал больше половины в продажах бренда компании «Компашки».

Компания не боится изменений, постоянно не просто изучает лучшие практики и их внедряет, но и выводит на рынок то, чего еще не было.

Еще в 2000 году был организован передовой инновационный процесс: собиралась группа менеджеров и все писали на листочках идеи новых продуктов, проводились мозговые штурмы. Решения в компании принимаются и реализуются достаточно быстро, а все ключевые компетенции фиксируются, и когда меняется что-то в системе управления, в структуре компании, в регламенте ее деятельности, детально анализируется планируемое решение, его последствия вследствие влияния различного рода факторов. В компании стараются найти баланс между качеством и скоростью принимаемых решений.

­*Начало осуществления внешнеэкономической деятельности*

В компании поставлена цель – разделить мировой рынок с глобальными компаниями.

Идея выхода на внешний рынок возникла очень давно, когда мысли о том, что рынок может стагнировать или замедлять рост не было. Параллельно тому, как осуществлялось развитие на рынке России, были планы начать деятельность за рубежом, искать новые возможности. Так, в 2001 году впервые был организован отдел внешнеэкономической деятельности. Стояла **первая задача – выбор целевой страны**. Первой страной для экспорта была выбрана Германия.

По словам руководства у компании нет самого главного барьера, который не дает другим компаниям выходить на западные рынки и быть успешными, – психологического. В компании знали, что существует глобальный снековый рынок, но он отличается от российского. Например, в Великобритании сухарики ­– продукт не для перекуса, а скорее, для основного питания. Так, дети до относительно недавнего времени носили пакетик с чипсами как школьный завтрак. И компания уже в 2001-м году видела некоторые преимущества сухариков перед чипсами: продукт более здоровый, а тенденции к здоровому питанию явно прослеживались в тот момент.

Однако начальные планы по выходу на западные рынки не реализовались. Были совершены первые попытки, был разработан бренд (бренд «BEERka») и начальные тестовые продажи провели в Германии. То есть, как и у многих других российских компаний, экспорт заключался в том, что продукт продавался в русских магазинах, что было ошибкой. Существует определенный менталитет потребителя, его запросы, опыт потребления, накопленный исторически и генетически, вкусовые пристрастия, и поэтому нельзя перенести один и тот же продукт без изменений с одного рынка на другой. В компании поняли: для того, чтобы продукт был успешным во всем мире и распространился так же, как чипсы, необходим очень серьезный подход. Начался тщательный выбор стран, стали искать самые емкие рынки, самые рентабельные. Выбор был осуществлен в пользу Австралии по следующим причинам:

1) Австралийский рынок – очень емкий рынок: больше пяти килограммов снеков потребляется на душу населения (в России ­– немногим больше одного килограмма).

2) Населения немного и оно локализовано по крупным городам ­­­­­­– уникальная ситуация с точки зрения дистрибуции, потому что две сети контролируют 85 процентов рынка.

3) В Австралии достаточно большое количество пабов.

4) Население Австралии благодаря активной деятельности правительства ориентировано в сторону более здоровых продуктов.

5) На австралийском рынке давно не было никаких продуктовых инноваций и рынок их ждал.

Таким образом, Австралия ­– это, в первую очередь, рынок, на котором компания увидела свои возможности по своей международной экспансии, но потребитель там очень специфический.

**Вторая задача** – **выбор** **формы выхода на внешний рынок**. В компании решили, что экспорт не подходит из-за дальнего расстояния. Также есть еще одна особенность: австралийцы очень любят свою страну, они патриоты, и слова «сделано в Австралии» для них имеет очень большое значение, они доверяют только своему качеству. В связи с этим было решено открыть в Австралии производство. Около года длился этап строительства, налаживания производства и тестирования продукции. Работая над сухарным продуктом, в компании пришли к пониманию, что необходимо вывести еще один продукт, чисто австралийский – «Pitos». Это пита-чипсы или сухарики из пита-хлеба. Этот хлеб очень популярен в Австралии, он считается более здоровым, и когда он полежит немного, австралийцы подсушивают его в духовке и тоже едят в виде сухариков. В итоге в конце 2006 года компания «Сибирский берег» вышла на этот рынок с двумя продуктами: «Pitos» и «BEERka». «Pitos» продается через сеть, а «BEERka» – в пабах.

С самого начала осуществления деятельности в Австралии наблюдалась положительная динамика.

Помимо Австралии компании был также интересен рынок Великобритании.

Рынок Великобритании очень ёмкий, есть сходство с австралийским, но на нем есть свои особенности: все новинки, инновации запускаются именно там, он самый конкурентный, и он определяет моду в снеках (не считая американского рынка). Для компании выход на такой рынок был определенным вызовом. Руководство сделало вывод, что если компания хочет быть глобальной, ей нужно быть в Лондоне.

Существует общая тенденция при выходе на внешний рынок. Главным является нахождение свободной ниши с точки зрения позиционирования, понимание, что именно может заставить потребителя переключиться, например, с чипсов на какой-то другой снек. Это должно быть действительно яркое предложение, причем которое еще и не разочарует. То есть требования очень высокие. И компания решила, что нельзя при разработке брендов забывать об их физической составляющей, другими словами, о стабильном качестве продукта в смысле предпочтений потребителя. Перед выходом на очередной новый рынок изучается история, чужой опыт, то, как многие компании выходили на разные рынки, и получается, что очень важно, чтобы при сверхпривлекательной упаковке и интересной маркетинговой идее содержимое пакета потребителя не разочаровало. В Великобритании было несколько попыток вывести инновационный продукт, в частности, крекеры с рыбным вкусом. Однако идея не была подтверждена функциональными свойствами продукта.

### *Диверсификация портфеля продуктов при осуществлении внешнеэкономической деятельности*

Руководство компании считает, что когда есть несколько направлений, которые хоть и работают на одном рынке, снековом, но представляют собой совершенно разные продукты, ей необходимо фокусироваться на каждом из них и развивать специализацию в них. У компании был такой проект ­– Red Ball – орешки в оболочке, которые были выведены на рынок, но спросом этот продукт не пользовался. В результате пришли к решению, что компания, которая работает исключительно на сухариках, не может в функциональном режиме запустить новый продукт, если этот новый продукт не сухарик в виду сложности производственного процесса. Тогда создали отдел инноваций и развития с проектным офисом. Каждый новый продукт запускается как проект. Когда проект вырастает, это превращается в продуктовое направление. То есть в структуре компании, в управлении инновациями имеется служба перспективных разработок и отдел внедрения новых продуктов, где с новым продуктом проходят всю цепочку создания ценности, включая производство, тестовые продажи зимой и летом, чтобы учесть возможную сезонность и прочие рыночные факторы, затем защищают свое решение перед руководством, и только после этого продукт запускается в производство.

*Будущее рынка сухариков*

Согласно проведенным экспертным исследованиям данная продукция пользуется спросом у потребителей всех возрастов. Производство сухариков не показывает резких спадов. Со стороны производителей спрос поддерживается за счет новых вкусов, форм продукции, видов упаковок и других необычных решений. Значительных и внезапных изменений на данном рынке в ближайший период не ожидается, что свидетельствует о потенциале развития ПАО «Сибирский берег».

Вопросы:

1. Перечислите факторы, которые мотивировали компанию к осуществлению деятельности на внешнем рынке.

2. Всю совокупность выделенных мотивирующих факторов разделите на мотивы внутреннего и внешнего характера. Какие мотивы преобладали у компании при принятии решения о выходе на внешний рынок?

3. Проранжируйте мотивирующие факторы по степени значимости для компании. Свой ответ объясните.

***Кейс-задача 2***

**Опыт внешнеэкономической деятельности «Аргус-спектр»[[2]](#footnote-2)**

*О компании*

«Аргус-спектр» ­­­­– мировой лидер в сфере разработки и производства беспроводных систем безопасности. Компания основана в 1993 году в г. Санкт-Петербурге, занимается разработкой приборов, которые должны своевременно обнаружить зарождение ситуации и передать сигнал спасателям.

Ключевой продукт – радиоканальная система сигнализации, оповещения и локализации «Стрелец». Во всех регионах страны социальные учреждения (школы, больницы, дома престарелых) подключены к системе автоматического вызова пожарных «Стрелец-мониторинг», разработанной в компании: система самостоятельно вызывает пожарных при первых признаках возгорания, не дожидаясь, пока пожар заметят люди. Благодаря использованию защищенного радиоканала сообщение о возгорании передается в считаные секунды. Пульт в пожарной части в режиме реального времени показывает направление распространения пламени, тем самым помогая спасателям выбрать наилучший способ эвакуации. Статистика МЧС показывает, что за первые три года работы «Стрельца» количество пожаров на оборудованных объектах удалось сократить в семь раз, а число жертв от пожаров ­­– в 14.

Согласно данным официального сайта компании оборудованием «Аргус-Спектр» оснащены более 1500000 объектов в России и за рубежом. Системы компании защищают известные объекты по всему миру, включая Государственный Эрмитаж, Третьяковскую галерею, Центр управления полетами во Внуково, здание Парламента Великобритании, новейшую Многопрофильную клинику Военно-медицинской академии в городе Санкт-Петербурге. Оборот составляет 50 млн. евро в год. Ежегодно экспорт технологий доходит до более 50% в выручке предприятия. Беспроводными устройствами охранной и пожарной сигнализации компании оснащены более 100 тыс. объектов по всему миру.

Компанией получено более 100 патентов. За разработку и внедрение систем охранной и пожарной сигнализации сотрудники были два раза удостоены премии Правительства РФ в области науки и техники. Также неоднократно были получены награды за участие во всероссийских конкурсах и выставках. В 2017 году завод «Аргус-спектр» в числе «национальных чемпионов» стал участником приоритетного проекта Минэкономразвития России «Поддержка частных высокотехнологических компаний-лидеров». В 2019 году «Аргус-Спектр» завоевал первое место в категории «Интегрированные системы безопасности» за комплекс раннего обнаружения возгорания «Стрелец-ПРО».

*Актуальность продукции «Аргус-Спектр»*

Согласно статистике, каждая минута задержки начала ликвидации пожара стоит двух человеческих жизней и в среднем около 30 тыс. рублей материальных потерь.

*Внешнеэкономическая деятельность «Аргус-Спектр»*

«Аргус-Спектр» успешно поставляет противопожарную линейку оборудования системы «Стрелец» и за границу. Экспорт компании составляет примерно 50% выручки.

Широкое признание в Европе компания получила после того, как первой среди аналогичных мировых разработчиков сертифицировала свою беспроводную противопожарную систему в соответствии с требованиями очень жесткого европейского стандарта EN 54, пускающего на рынок объектовое оборудование только с очень низким показателем ложных срабатываний. В компании считают, что для того, чтобы ее продукты были конкурентоспособными у себя на родине, они должны уметь конкурировать и на глобальном рынке.

Руководство определяет следующие выгоды от внешнеэкономической деятельности: расширение рынка, рост выручки, а значит, и средств, которые можно вложить в новые НИОКР.

На внешний рынок компания вышла после 10 лет осуществления деятельности на национальном рынке. Первый выход на европейский рынок оказался неудачным в виду того, что была выбрана неверная форма выхода на внешний рынок. Так, решили начать внешнеэкономическую деятельность, выстроив зарубежную торговлю, однако быстро поняли, что нужно создавать собственный центр разработок, а организация просто отдела продаж – просчет, так как в таких наукоемких инновационных сегментах очень важно чувствовать рынок через разработчиков, знающих его привычки и тонкости. Такие специалисты трансформируют особенности локального рыночного спроса в конкретные технические задания, которые нельзя разработать, находясь в России. В итоге было принято решение о локализации центра разработки в Европе ­– так появился «Аргус-Секьюрити» в итальянском Триесте. Российские разработчики поставляют в Триест интеллектуальную «начинку»: инновационные технические разработки, ключевую логику работы оборудования, а итальянские подбирают к ней «упаковку» по вкусу местных клиентов. Продажи быстро стали набирать обороты.

Самые большие инсталляции системы – в Великобритании (беспроводные системы компании охраняют замок королевы Елизаветы в Шотландии, университеты Оксфорда и Кембриджа, Лондонскую библиотеку и др.). Выбор в пользу радиоканального «Стрельца» за рубежом делается благодаря гибкости его настроек, возможности интеграции с уже функционирующим на объекте проводным оборудованием, экономической эффективности, а также (что стало решающим фактором) его полному соответствию действующим европейским и британским стандартам пожарной безопасности. Оснащение зданий беспроводной пожарной сигнализацией осуществляется быстро и без особых сложностей, в первую очередь, это актуально для зданий с непрерывной эксплуатацией помещений ­– монтаж беспроводных приборов осуществляется за считаные минуты.

В марте 2019 года компания подписала договор о сотрудничестве с городом Савонлинна (Финляндия) о создании на его территории второго завода по производству беспроводных систем охранно-пожарной сигнализации и оповещения. В Савонлинне компания будет производить, в том числе, беспроводные системы для эвакуации людей с ограниченными возможностями. Кроме того, компания и город объединят усилия в сфере обучения и переобучения персонала. Создавая производство на территории Финляндии, «Аргус-Спектр» планирует значительно расширить международное направление.

Вопросы:

1. Перечислите факторы, которые мотивировали компанию к осуществлению деятельности на внешнем рынке.

2. Всю совокупность выделенных мотивирующих факторов разделите на мотивы внутреннего и внешнего характера. Какие мотивы преобладали у компании при принятии решения о выходе на внешний рынок?

3. Проранжируйте мотивирующие факторы по степени значимости для компании.

***Кейс-задача 3***

**Опыт внешнеэкономической деятельности компании «Интерскол»[[3]](#footnote-3)**

*О компании*

АО «Интерскол» – крупная компания российского рынка электроинструмента и средств малой механизации, входит в десятку крупнейших мировых производителей, специализирующихся в данной отрасли, один из крупнейших и самых высокотехнологичных производств в Европе, является крупным российским производителем электроинструмента и средств малой механизации, получившим официальное международное признание. С 2009 года компания является участником Европейской Ассоциации производителей электроинструмента (European Power Tool Association, EPTA), членами которой выступают 14 крупнейших и наиболее авторитетных европейских инструментальных брендов ­­– признанных мировых лидеров данной отрасли.

На сегодняшний день только на территории РФ куплено уже более 40 000 000 единиц продукции компании. Продукция торговой марки «Интерскол» выпускается на шести предприятиях в разных странах мира. Основными российскими производственными площадками выступают:

1. «Интерскол-Алабуга» ­– современный высокотехнологичный завод, построенный в Особой экономической зоне «Алабуга» (Республика Татарстан) и открывшийся в 2014 году, способен обеспечить до 40% импортозамещения в наиболее востребованных группах электроинструмента (аккумуляторная техника, электрические дрели и перфораторы и т.д.). В настоящее время производственная мощность предприятия составляет до 2 000 000 изделий в год. Технологическая оснащенность предприятия позволила довести уровень локализации до 90%, дополнительно повысив качество и расширив ассортимент выпускаемой продукции.

2. **«Быковский электроинструментальный завод»** –самая первая производственная площадка компании, где находится специализированный центр по изготовлению новых (экспериментальных) образцов электроинструмента и средств малой механизации для всех заводов компании, организованный в рамках реализации перспективных планов по созданию инновационной продукции.

*Осуществление внешнеэкономической деятельности*

Выпускать продукт мирового уровня компания стремилась с самого своего основания в 1991 году. Для этого потребовалось объединить под своим брендом две ключевые компетенции: НИОКР и массовое современное производство. По разработкам компанию возглавили выпускники из ВНИИСМИ (советского отраслевого института, занимавшегося инструментальной техникой), а также из космической отрасли, которые хорошо ориентировались в возможностях бывшей советской инженерной школы. По производственной базе возникли сложности, что послужило тому, что в 2008-2014 годах был совершен стратегический маневр, позволивший использовать глобальные ресурсы для достижения своей цели.

Сначала было создано совместное предприятие с одним из крупнейших китайским производителем электроинструмента с целью получения доступа к его мощностям и дешевой рабочей силе. Начав выпускать крупносерийные партии качественного инструмента с низкой себестоимостью, российская марка стала быстро завоевывать рынки стран СНГ. Затем на волне мирового финансового кризиса были приобретены два завода профессионального электроинструмента в Италии и Испании, в результате чего был получен доступ к современным западным технологиям и выход на европейского покупателя. После этого начался экспорт российского электроинструмента в Западную Европу. С учетом экспериментального производства в Быкове, куда компания в 2010 году вывезла передовое оборудование с приобретенного итальянского завода Felisatti, «Интерскол» стал обладателем первоклассных по качеству и количеству мощностей. Перенеся в «Интерскол-Алабугу» часть операций из Китая и Испании, где сосредоточено ее европейское производство, компания добилась окончательной оптимизации показателя цена/качество. В результате себестоимость профессионального инструмента удалось снизить на 10–15% по сравнению с Европой (по курсу до девальвации рубля).

Еще одним партнером «Интерскола» по НИОКР стала небольшая исследовательская компания «Микробор», создавшая сверхтвердый и сверхпрочный материал для режущей кромки строительных буров. Сотрудничает «Интерскол» и с другими инновационными и университетскими структурами, в том числе, со Сколково, где разрабатываются новые энергоэффективные электродвигатели и аккумуляторные батареи повышенной емкости.

Вопросы:

1. Перечислите факторы, которые мотивировали компанию к осуществлению деятельности на внешнем рынке.

2. Всю совокупность выделенных мотивирующих факторов разделите на мотивы внутреннего и внешнего характера. Какие мотивы преобладали у компании при принятии решения о выходе на внешний рынок?

3. Проведите ранжирование мотивирующих факторов по степени значимости для компании.

***Тема 2.* Формы внешнеэкономической деятельности**

***Теоретические аспекты***

Внешнеэкономическая деятельность представляет собой форму предпринимательской деятельности, включающая совокупность внешнеторговых, валютно-финансовых, производственных, научно- технических, инвестиционных, осуществляемых хозяйствующими субъектами.

Виды внешнеэкономической деятельности более подробно представлены в ее формах.

1. Внешнеторговая деятельность ­– это деятельность по осуществлению сделок в области внешней торговли товарами, услугами, интеллектуальной собственностью и информацией.

2. Международное производственное сотрудничество ­– международная кооперация производства, совместное производство на международной основе, совместное сооружение производственных объектов.

Международная кооперация производства ­– разделение единого технологического процесса изготовления конечного продукта на отдельные стадии.

*Пример международной кооперации производства*

Международная кооперация производства в автомобильной промышленности: строительство многих сборочных заводов американскими автомобильными компаниями в Западной Европе, японскими ­– в Западной Европе и США.

Совместное производство на международной основе ­– выпуск продукции двумя или несколькими странами, при котором каждая из них участвует в производстве отдельных агрегатов и узлов, окончательную сборку которых производят в одной из этих стран.

*Пример совместного производства на международной основе*

Совместное производство на международной основе в авиационной промышленности: создание международного консорциума «Эйрбас-индастри» несколькими европейскими странами, который выпускает самолеты­-аэробусы А-300, А-340, А-380.

Совместное сооружение производственных объектов ­– форма международного подрядного кооперирования, при которой компании двух или нескольких стран объединяют свои усилия для сооружения промышленных, [транспортных](http://www.edufuture.biz/index.php?title=%D0%9C%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0) и иных объектов в третьих странах. Часто бывает и так, что одна страна строит крупный объект в другой стране только своими силами и сдает его в эксплуатацию – «под ключ».

Совместные предприятия (СП) – создание общей собственности на материальные и финансовые ресурсы и на производимые такими СП товары и услуги. Наибольшее распространение совместные предприятия (и компании) получили в развитых странах Запада. В развивающихся странах совместные предприятия с западными ТНК в подавляющем большинстве случаев условно могут считаться совместными, поскольку силы сотрудничающих компаний слишком неравны.

*Пример совместных предприятий*

В России осуществляет производственную деятельность много СП в кооперации со странами Запада. Так, например, в сотрудничестве с французским «Рено» функционируют автосборочные заводы в Москве и Тольятти.

3. Международное научно-техническое сотрудничество ­– торговля патентами и лицензиями, передача знаний и передового опыта («ноу-хау»), предоставление деловых услуг, осуществление совместных научно-технических проектов.

Тремя главными центрами развития научно-технического сотрудничества являются Северная Америка, Западная Европа и Восточная Азия. Участие России в таком сотрудничестве ограничивается в основном ракетно-космической промышленностью и наукоемкими отраслями оборонно-промышленного комплекса.

4. Международные валютно-финансовые и кредитные операции – совокупность экономических отношений, обслуживающих межгосударственные займы, деятельность международных финансовых и экономических организаций, многообразие финансовых расчетов, страховых операций, кредитование всех участников внешнеэкономической деятельности.

5. Международное инвестиционное сотрудничество ­– международная предпринимательская деятельность, связанная с ввозом и вывозом капитала как самовозрастающей стоимости в виде ссудного или предпринимательского капитала.

***Практические аспекты***

Практические задания по Теме 2

Задание 1. Приведите примеры реализации различных форм внешнеэкономической деятельности на уровне стран и предприятий. Каковы преимущества и недостатки опыта осуществления той или иной формы внешнеэкономической деятельности?

Задание 2. Изучите опыт различных стран в реализации форм внешнеэкономической деятельности. Какая (какие) формы внешнеэкономической деятельности преобладают? Чем это может быть обусловлено?

Задание 3. Выделите преимущества и недостатки каждой формы внешнеэкономической деятельности.

Задание 4. Какая форма внешнеэкономической деятельности является, на ваш взгляд, наиболее рисковой? Свой ответ обоснуйте.

Задание 5. Проранжируйте формы осуществления внешнеэкономической деятельности по уровню риска. Ответы сопровождайте объяснениями.

Задание 6. Выделите мотивирующие факторы внешнего и внутреннего характера по различным формам осуществления внешнеэкономической деятельности: международная производственная и научно­-техническая кооперация, внешнеторговая деятельность (экспорт и импорт продукции), международное движение капитала (международное инвестиционное сотрудничество), валютные и финансово-кредитные операции.

Задание 7. На основе теоретического материала постройте кластер для понятий: «Формы международного бизнеса» (рис.1).

Кластер ­– это графическая форма организации информации, когда выделяются основные смысловые единицы, которые фиксируются в виде схемы с обозначением всех связей между ними. Он представляет собой изображение, способствующее систематизации и обобщению учебного материала.

-

-

-

-

-

-

-

-

Рис. 1. Графическое изображение кластера

Задание 8. На основе теоретического материала постройте диаграмму Фрейера по ключевым понятиям курса: «Формы организации международного бизнеса», «Этапы развития международного бизнеса» и др. (рис.2).

|  |  |
| --- | --- |
| Определение | Существенные характеристики |
| Пример | Антипримеры |

Рис. 2. Диаграмма Фрейера

Кейс-задачи по Теме 2

***Кейс-задача 1***

**Деятельность Федеральной таможенной службы (ФТС) России в сфере таможенного сотрудничества в 2013 и 2018 гг.[[4]](#footnote-4)**

*2013 год*

Деятельность ФТС России в сфере таможенного сотрудничества в 2013 г. после вступления России в ВТО 22 августа 2012 года была направлена на укрепление и дальнейшее развитие взаимосвязей с таможенными службами иностранных государств и международными организациями в двустороннем и многостороннем формате. ФТС России заключено 17 международных договоров и 8 меморандумов с 16 странами.

Были сформированы следующие направления международного сотрудничества:

­- формирование Евразийского экономического союза, в котором совместно с Государственным таможенным комитетом Республики Беларусь (ГТК Белоруссии) и Комитетом таможенного контроля Министерства финансов Республики Казахстан (КТК Казахстана) принимала участие ФТС России;

­­­­- проведение работы по кодификации договорно-правовой базы Таможенного союза и Единого экономического пространства и подготовка на этой основе проекта договора о Евразийском экономическом союзе. Важным инструментом в выполнении этой задачи являлась Объединённая коллегия таможенных служб государств­-членов Таможенного союза. В 2013 г. проведено 3 заседания Объединённой коллегии, на которых принято 40 решений;

­- проведение заседаний Совета руководителей таможенных служб государств – участников СНГ, направленных на повышение эффективности информационного обмена и совершенствование нормативной базы сотрудничества с целью развития двустороннего и многостороннего сотрудничества ФТС России с таможенными службами государств – участников СНГ;

­­- выстраивание отношений ФТС России с Государственной таможенной службой при Правительстве Киргизской Республики и с Комитетом государственных доходов при Правительстве Республики Армения. Так, ФТС России содействовала таможенным службам этих стран по их присоединению к Таможенному союзу. При активном участии ФТС России были подготовлены проекты «дорожных карт» по вступлению республик в Таможенный союз.

­­- подписание Протокола о взаимном признании результатов таможенного контроля в отношении определенных видов товаров и Меморандума в обасти правоохраны. Следует отметить, что ФТС России осуществляет взаимодействие с таможенными администрациями стран Азиатско-Тихоокеанского региона. Наиболее плодотворно и эффективно ведётся сотрудничество с Главным таможенным управлением Китайской Народной Республики.

­­- создание правовой базы сотрудничества между таможенными службами России и Филиппин. Так, в апреле 2013 г. подписано межправительственное Соглашение о сотрудничестве и взаимной административной помощи в таможенных делах, а также Меморандум об обмене статистическими данными во взаимной торговле;

­- налаживание партнерских отношений с таможенными службами африканского континента, подписание межправительственного Соглашения с Эфиопией (на проработке находилось аналогичное соглашение с ЮАР, были сделаны первые шаги в налаживании работы с таможенной службой Габона);

­- укрепление отношений со странами Латинской Америки и Карибского бассейна (в феврале 2013 г. в рамках официального визита Председателя Правительства РФ на Кубу был подписан протокол о сотрудничестве, обмене информацией и взаимопомощи в рамках Единой системы тарифных преференций Таможенного союза. Во время выставки «Таможенная служба- 2013» было подписано межправительственное Соглашение о сотрудничестве и взаимопомощи в таможенных делах с Уругваем);

­­- расширение партнёрства в рамках группы из пяти быстроразвивающихся стран: Бразилии, России, Индии, Китая, Южно-Африканской Республики (БРИКС).

Основными вопросами взаимодействия с ВТО на момент 2013 года являлись: институциональное развитие, содействие мировой торговле и обеспечение безопасности цепи поставок.

*2018 год*

2018 год для ФТС России можно охарактеризовать как реформаторский в виду перехода на работу в новых условиях. Согласно справочным материалам к расширенному заседанию коллегии ФТС России, проходившему 1 марта 2019 года, реформирование системы таможенных органов является одним из элементов Комплексной программы развития ФТС России на период до 2020 года, которая, в свою очередь, включает 102 мероприятия по 18 основным направлениям совершенствования таможенной деятельность и 41 целевой показатель.

Министр финансов Силуанов А.Г. выступил с результатами деятельности таможенной службы за 2018 год, подчеркнув, что планы выполнены в полном объеме. Так, улучшилось взаимодействие ФТС России с участниками внешнеэкономической деятельности, изменена структура таможенных органов посредством создания электронной таможни и центров электронного декларирования и др.

Поставлены следующие задачи перед таможенной службой для дальнейшего развития деятельности:

­- продолжение работы по снижению издержек бизнеса, связанных с таможней;

­- перевод всех участников внешнеэкономической деятельности на единый лицевой счет (для справки: более 77 тыс. участников внешнеэкономической деятельности открыли единый лицевой счет в 2018 году);

­­­- продолжение развития удаленного таможенного оформления (электронная таможня и центры электронного декларирования);

­- взаимодействие с Почтой России по вопросам регулирования Интернет – торговли;

­­- продолжение развития системы Tax Free совместно с Федеральной налоговой службой России;

- разработка и представление проекта стратегии развития ФТС России до 2036 года.

Вопросы:

1. Какая (какие) форма(ы) внешнеэкономической деятельности в рамках работы ФТС подразумеваются в кейсе?

2. Какие преимущества осуществления деятельности в данной форме могут быть отмечены?

3. Какие направления международного сотрудничества актуальны для ФТС РФ и почему? Какие направления не отражены в кейсе?

4. Какое значение международная деятельность ФТС РФ имеет для развития внешнеэкономической деятельности России?

5. Какие профессиональные качества и навыки необходимы специалистам структур ФТС РФ для осуществления внешнеэкономической деятельности в представленной форме?

6. Дополните информацию о деятельности ФТС в направлении развития таможенного сотрудничества в рамках осуществления внешнеэкономической деятельности в период 2013-2019 гг. и на перспективный период времени в плане планируемой деятельности.

7. Проследите динамику результатов деятельности ФТС России в период с 2013 года по настоящее время, направленных на совершенствование деловых операций участников внешнеэкономической деятельности.

***Кейс-задача 2***

**Стратегические формы выхода на внешний рынок компании «Лаборатория Касперского»[[5]](#footnote-5)**

*О Компании*

«Лаборатория Касперского» ­–­ лидирующая компания на рынке решений для обеспечения информационной безопасности. Это одна из самых успешных мировых IT-компаний в своем сегменте, входит в четверку ведущих мировых производителей программных решений для защиты так называемых конечных устройств (Endpoint Protection), ее клиентами является более 400 млн. человек по всему миру. Экспорт в выручке «Лаборатории Касперского» составляет 80%.

Продукты «Лаборатории Касперского» регулярно побеждают в тестах ведущих независимых аналитических компаний. В 2018 году продукты корпорации участвовали в 88 независимых тестах и обзорах и 77 раз оказались в тройке лучших.

В 1991 году началось развитие антивирусного продукта Antiviral Tool kit Pro (ATP, впоследствии AVP) – прототип «Антивируса Касперского». В 1994 году AVP получил международное признание: по результатам тестирования немецкого университета Гамбурга продукт из России победил в борьбе с различными международными разработчиками. В 1997 году было принято решение создать независимую компанию ­­– «Лабораторию Касперского».

Генеральным решением «Лаборатории Касперского» стал продукт Kaspersky Internet Security. Это комплексное защитное решение, обеспечивающее безопасность компьютеров на базе Windows, а также смартфонов и планшетов Android, компьютеров Mac и устройств на базе iOS. В 2013 году решение стало мультиплатформенным, то есть способным работать как на стационарных, так и на мобильных устройствах. По словам представителей компании это обусловлено тем, что с ростом числа устройств изменился и ландшафт киберугроз.

Виды киберугроз динамично трансформируются и как минимум раз в год «Лаборатория Касперского» выводит на рынок обновленную версию своего ключевого продукта.

*Выход «Лаборатории Касперского» на внешний рынок*

Евгений Касперский, генеральный директор «Лаборатории Касперского», с самого начала представлял свой бизнес как ориентированный на экспорт.

Представители компании утверждают, что фактически «Лаборатория Касперского» с самого начала работать по экспортной бизнес-модели: первые контракты с западными партнерами были заключены в середине 1990-х гг., когда компании формально еще не было. Их суть состояла в лицензировании антивирусных технологий третьим сторонам. В техническом плане разработки «Лаборатории Касперского» были вполне прогрессивными и вскоре нашлись иностранные компании, захотевшие использовать «движок» «Лаборатории Касперского» в своих продуктах.

Первыми такими партнерами стали финская компания «F-Secure» и немецкая «G Data». Некоторое время лицензирование программных продуктов являлось основным бизнесом – довольно доходным и при этом не требующим особых затрат, поскольку не было необходимости в специальных разработках. В частности, подобная ориентированность на экспорт позволила легко пережить кризис 1998 года.

В 2000-е гг. бизнес компании значительно вырос, «Лаборатория Касперского» начала осваивать рынки других стран в качестве независимого поставщика. В начале десятилетия было открыто первое представительство за рубежом ­– Kaspersky Lab UK в Великобритании. В 2003­­-2004 гг. появились филиалы в Японии и Китае. Тогда же компания начала расширять сферу деятельности: наряду с уже известным продуктом Kaspersky Anti-Virus стала предлагать защиту компьютерных сетей от несанкционированного доступа Kaspersky Anti-Hacker, а также систему почтовой безопасности Kaspersky Anti-Spam. В 2008 году компания поставила себе цель, чтобы ее продуктами пользовались во всем мире. Эта цель была достигнута – сейчас решения «Лаборатории Касперского» продаются по всему миру.

Вопросы:

1. Определите формы внешнеэкономической деятельности корпорации.

2. Постепенной ли интернационализации развития внешнеэкономической деятельности следовало предприятие?

***Кейс - задача 3***

**Формы осуществления внешнеэкономической деятельности компании «Bosch»[[6]](#footnote-6)**

*О компании*

Группа компаний Bosch является одним из ведущих мировых поставщиком технологий и услуг.

Ключевые показатели компании Bosch (согласно данным, размещенным на официальном сайте компании):

­­­­- в компании работает около 410 000 сотрудников по всему миру (данные на 31 декабря 2018 г.);

­- оборот компании в 2018 году составил 78,5 млрд евро;

­- компания представлена 460 дочерними компаниями и региональными представительствами в 60 странах, 130 инженерными центрами по всему миру.

Деятельность Группы компаний Bosch осуществляется по следующим бизнес-направлениям:

- решения для мобильности:

для личных или коммерческих автомобилей, мультимодальных транспортных услуг, управления автопарком или интеллектуальной транспортной инфраструктуры Bosch объединяет автомобильные технологии, облачные сервисы и обслуживание;

- промышленные технологии:

компания Bosch предлагает инновационные решения для промышленности и торговли: решения в сфере услуг, технологии привода и управления, промышленные отопительные установки и системные решения, упаковочная техника, электроинструменты для профессионалов, системы безопасности, программное обеспечение;

- потребительские товары:

садовые инструменты, отопление и горячее водоснабжение, бытовая техника, электроинструменты для домашней мастерской.

Когда в конце 1980-х гг. германская корпорация «Bosch and Siemens Hausgerate» (BSH), выпускающая бытовую технику под марками Bosch и Siemens, решила осуществить масштабную зарубежную экспансию, она начала с приобретения заводов в Греции, Испании, Словении, Бразилии. В Китае корпорация использовала инвестиции в форме совместного предприятия. С 1997 г. корпорация чаще использует строительство новых заводов «с нуля» (проекты green-field).

*Начало внешнеэкономической деятельности компании «Bosch» в России*

На рубеже 20-21 века принимая решение об организации производства холодильников в России, руководство, как и в большинстве случаев, отдало предпочтение варианту green-field. Cтроительство собственных предприятий характерно для концерна. Когда корпорация выходила на рынок России, причина выбора проекта green-field была в том, что действующего подходящего производства, которое можно было бы приобрести, не нашлось.

Как и многие крупнейшие компании, корпорация предъявляет серьезные требования к площадкам под строительство заводов, при выборе которых менеджеры компании учитывают совокупность факторов. Во-первых, затраты на строительство самого предприятия с учетом всех последующих расходов. Во-вторых, выгодность расположения страны с точки зрения логистики. В-третьих, величину того рынка, где планируется открывать производство. Предприятия производят продукцию только там, где уже широко представлены товары корпорации, и решение о строительстве нового завода принимается только после детального анализа.

Для нового российского завода холодильников был выбран г. Санкт- Петербург. Предварительно рассматривались варианты строительства еще в 6 регионах страны, но в Санкт-Петербурге компании был более подходящий участок для строительства. Там уже были в наличии подведенные коммуникации: газ, вода, электричество, транспортные магистрали и железная дорога. Очень важным обстоятельством оказалось наличие морской гавани, поскольку часть комплектующих узлов и деталей ввозится в России из-за рубежа.

Вопросы:

1. Определите форму, которую выбрало предприятия для осуществления внешнеэкономической деятельности

2. Чем руководствовалось предприятие при выборе данной формы?

3. По каким причинам форма Совместного предприятия была неактуальной для предприятия?

***Дополнительные кейс-задания:***

По кейс-задачам в рамках Тем 1 и 2 определите формы осуществления внешнеэкономической деятельности предприятиями. Объясните причины смены форм ведения деятельности на внешних рынках.

***Тема 3.* Внешняя среда при осуществлении внешнеэкономической деятельности**

***Теоретические аспекты***

Современная международная среда определяется характеристиками, совокупность которых коренным образом преобразует современный бизнес. К таким характеристикам можно отнести:

­1. Сложность внешней среды – проявляется в увеличении количества и разнообразия факторов.

­2. Изменчивость внешней среды – проявляется в глубоких и быстрых изменениях, не поддающихся какому-либо внутреннему контролю.

3. Взаимосвязанность факторов внешней среды – проявляется во взаимном влиянии внешних факторов друг на друга, т.е. факторы имеют причинно-следственную связь.

­4. Неуправляемость внешней среды ­– проявляется в ограниченных возможностях для влияния на складывающиеся внешние условия.

­5. Турбулентность внешней среды – проявляется изменениях, происходящих с высоким уровнем неопределенности и непредсказуемости.

*Следующая совокупность внешних факторов оказывает влияние на деятельность предприятий на внешнем рынке*:

­1. Ускорение научно-технического прогресса (НТП) и растущая интеллектуализация бизнеса.

­­2. Усиление процессов глобализации.

­­3. Изменение организационно-регулирующих правил в мировом масштабе.

­4. Усиливающиеся глобальные перемены в области окружающей среды.

5. Усиление тенденции перемещения народонаселения

­6. Несимметричность в динамике прироста населения

7. Индивидуализация предпочтений потребителей

­­8. Усиливающиеся мировые интеграционные процессы

***Практические аспекты***

Практические задания по Теме 3

Задание 1. Выявите преимущества и недостатки внешних факторов, оказывающих влияние на внешнеэкономическую деятельность предприятия.

Задание 2. Выделите дополнительные внешние факторы, оказывающие влияние на внешнеэкономическую деятельность предприятия.

Задание 3. Проанализируйте виды внешнеэкономической деятельности на предмет совокупности влияющих внешних факторов при ведении бизнеса за рубежом.

Кейс-задачи по Теме 3

***Кейс-задача 1***

**Деятельность на внешнем рынке Procter&Gamble[[7]](#footnote-7)**

*О компании*

«Procter&Gamble» (P&G) – американская транснациональная компания, один из лидеров мирового рынка потребительских товаров, является крупным мировым рекламодателем (затраты компании на рекламу превышают $8 млрд.).

Компания выпускает «товары для дома и семьи» (бытовая химия, подгузники, продукты и корма для животных) и товары «для красоты и здоровья» (декоративная косметика, парфюмерия, средства для волос, по уходу за кожей, бритвенные системы). В состав корпорации входит подразделение Gillette, производитель бритвенных систем и некоторых косметических товаров.

*Характеристика внешней среды при осуществлении внешнеэкономической деятельности*

Рассматриваемая корпорация играет ведущую роль на глобальных рынках стиральных порошков, очистителей и косметических продуктов.

После Второй мировой войны корпорация осуществляла зарубежную экспансию, перенося разработанные в США бренды и политику в области маркетинга в страны Западной Европы, что обеспечило весомый успех на начальных стадиях экспансии. В течение следующих 30 лет результатом такой политики стало превращение P&G в классическую международную фирму, в которой разработка новых продуктов и соответствующие маркетинговые стратегии сначала опробовались в США, а затем распространялись на другие страны.

В ходе своего развития были пройдены разные стадии интернационализации. Изначально в корпорации была минимальная адаптация маркетинговой политики к условиям принимающей страны, что создавало существенные сложности ведения бизнеса. Так, например, после 13-летнего пребывания в Японии, ежегодные потери P&G на этом рынке составляли 40 млн. долл.

*Этапы интернационализации корпорации*

1. Февраль 1982 года ­– представлена новая модификация Pampers с эластичными резинками (складками), предотвращающими подтекание (Stay-Dry Gathers) в Форт-Уэйне (штат Индиана) и Западном Берлине. В течение 12 месяцев они начали продаваться в 80 странах.

Первые признаки того, что проводимая корпорацией стратегия имеет недостатки, проявились тогда, когда она столкнулась с некоторыми препятствиями в Японии. После проникновения на японский рынок одноразовых подгузников и даже достигнув 80%-й доли рынка, корпорация обнаружила, что ее доля рынка сократилась до 8% в начале 1980-х гг. Причиной такого спада послужило то, что три крупных японских производителя потребительских товаров вошли на рынок и стали на нем доминировать. Проблемой оказалось то, что пеленки, производимые P&G и разработанные в США, оказались слишком большими по размеру с точки зрения потребителей в Японии.

2. 1990-е гг. ­– замедление роста на мировом рынке, что стало серьезной проблемой для корпорации. Когда она вывела на рынок одноразовые подгузники Pampers в 1970-е гг., корпорация владела 70% рынка. В 1998 г. доля P&G на рынке подгузников сократилась до 40%, тогда как доля Kimberly Clark, основного конкурента, превысила эту отметку. В 1998 г. Dove, бренд мыла, принадлежащий корпорации Unilever, превзошел долю мыла P&G. Точно так же доля на рынке зубной пасты Crest была превзойдена брендом Colgate. Эти три доминирующих бренда сигнализировали о наличии серьезной проблемы: рост корпорации и ее доходов остановился.

*Реструктуризация бизнеса при осуществлении внешнеэкономической деятельности и ее результаты*

1. Масштабность кризиса корпорации в виду минимальной адаптации продукции к требованиям принимающих страновых рынков потребовала нового подхода.

Решение проблемы и результаты:

1) В Японию были направлены лучшие кадры корпорации.

2) P&G стала подгонять свои продукты и маркетинговые инструменты под строгие требования японского рынка, внедрив в Японии систему эффективных откликов на запросы потребителей. *Модифицировав подгузники, чтобы удовлетворить вкусы японских потребителей, корпорация увеличила свою долю рынка в Японии до 30%.*

3) С начала 1980-х гг. ­– делегирование более широких полномочий своим основным дочерним предприятиям в Японии и Европе в части разработки новых продуктов и выработки маркетинговой стратегии. Результатом стал более тщательный учет местных особенностей потребительских вкусов и предпочтений, а также понимание того, что хорошие новые продукты могут быть разработаны и за пределами США. *В 1980-е гг. доля зарубежных продаж P&G возросла с 32 до 40%.*

4) Создание международного подразделения с целью производства и адаптации продукции к требованиям каждого локального рынка для обеспечения эффективной глобальной экспансии.

*К 1980 г. только в Европе корпорация имела более 20 автономных производственных подразделений, каждое из которых несло ответственность за операции на местном рынке*. Отделения в разных странах занимались разработкой, производством и маркетингом продукции, имели собственные финансовый и бухгалтерский департаменты. Однако менеджеры заметили, что уровень издержек стал весьма высок вследствие дублирования производственных мощностей в разных странах. За десятилетие было осуществлено более 80 приобретений, корпорация проникла на рынки 29 новых стран, были освоены 20 новых категорий продуктов.

2. Существенный рост затрат на разработку новых видов продукции из-за того, что подразделения в каждой из стран осуществляли свои собственные программы НИОКР.

Решение проблемы и результаты:

1) Улучшение координации в сфере НИОКР. Из-за несовместимости систем менеджмента в различных областях было затруднено построение единых региональных брендов, увеличивались накладные и административные расходы.

Исследовательские работы были сосредоточены в США, что обеспечило существенное снижение затрат на разработку новых продуктов. Вслед за этим координация коснулась закупок, производства и маркетинга.

2) Создание команд «Евробренд» с целью продвижения определенных брендов в Западной Европе. Одна из таких команд, которой руководили разработчики новой продукции из германского подразделения, создала жидкое моющее средство Vizir, ставшее очень популярным в разных странах. Как заметил один из топ-менеджеров корпорации, «теперь мы уже не слышали от руководителей национальных отделений высказываний подобных «во Франции все по-другому», как это часто бывало раньше». Был назначен единый менеджер, ответственный за бренд Pampers в Западной Европе, который подчинялся генеральному директору по данному региону. Европейское телевидение предоставляло большие возможности для рекламы общих брендов и логотипов по всему континенту. В это время P&G отказалась от своей прежней стратегии постепенного проникновения на новые региональные рынки («страна за страной») в пользу тесно скоординированной стратегии одновременного проникновения на крупные рынки по главным категориям продуктов.

3) К 1990-м гг. – стандартизация принимаемых решений в отношении своих продуктов и их продвижения.

Была начата программа реконструкции под названием «Strengthening Global Effectiveness» (SGE). 11 межфункциональных и многоуровневых команд разобрали все бизнес-процессы, пытаясь оптимизировать и упростить операции, сократить расходы и повысить производительность. Основным результатом SGE стало сокращение размеров корпорации. Были закрыты 30 заводов из 147, сокращены три уровня руководства, ликвидированы 13 тыс. рабочих мест (около 12% трудовых ресурсов корпорации). Корпорация сократила количество стран, в которых она имела мощности по производству мыла и стиральных порошков. Например, в Европе были оставлены только три предприятия, выпускающие мыло, что обеспечило рост производительности и расширило глобальный потенциал корпорации.

4) Проведение реформы оплаты труда менеджеров (теперь она определялась не ростом объема продаж и контролируемой доли рынка, а, в первую очередь прибыльностью операций).

5) Инициирование плана «Организация 2005»

Имея производственные мощности и торговые подразделения по всему миру и растущий список мировых брендов, корпорация столкнулась с проблемой: как извлечь максимальную выгоду из мировых масштабов производства и не утратить при этом преимуществ быстрого реагирования на изменения местных рынков. Именно тогда была поставлена задача ускорения роста корпорации, инициирована план «Организация 2005». В процессе реорганизации были организованы семь глобальных продуктовых подразделений (global business units – GBU), в том числе, товары для детей, косметические товары, товары для дома, средства гигиены для женщин, продукты питания и напитки, ткани и полотенца. Кроме этих подразделений были вы­делены восемь подразделений по развитию рынков (market development organizations ­– MDO), которые должны работать в соответствующих регионах, чтобы обеспечивать продажи продуктов, создаваемых каждым GBU. Исследовательская группа, анализировавшая альтернативы организационных структур, пришла к выводу о том, что корпорация сможет извлечь выгоду из наличия в структуре двух типов подразделений ­­­­– GBU и MDO: первые должны разрабатывать сильные глобальные бренды и управлять ими, вторые ­– реализовывать планы завоевания рынков.

В развитых регионах (Северная Америка, Западная Европа, Латинская Америка, Япония и Корея) ответственность за прибыли и убытки была возложена на президентов GBU, в остальных регионах она лежала на президентах MDO. Такие функции как бухгалтерский учет, мотивация сотрудников, управление финансами, исследования рынка, связи с общественностью, НИОКР оставались централизованными.

Целями реорганизации корпорации было достижение правильного баланса между глобальными и локальными преимуществами, обеспечение координации ресурсов и умений подразделений корпорации в разных странах для снижения издержек и одновременного стимулирования нововведений, быстрого проникновения новых продуктов на рынки, адаптации продуктов к требованиям каждой страны и поддержания брендов в каждой стране. Кроме того, реорганизация предполагала уменьшение операционных издержек за счет сокращения 15 тысяч рабочих мест и закрытия 10 предприятий.

Вопросы:

1. Какие внешние факторы оказывали влияние на деятельность корпорации на внешнем рынке при разных стадиях интернационализации?

2. Найдите пример в тексте, демонстрирующий необходимость своевременной адаптации к изменяющимся внешним условиям.

3. На основе описанной информации какой внешний фактор является первостепенным для анализа при осуществлении внешнеэкономической деятельности?

4. Какие действия были предприняты руководством корпорации по адаптации к возникающим внешним факторам? Были ли они эффективны?

***Кейс - задача 2***

**Внешнеэкономическая деятельность компании «Uniliver»[[8]](#footnote-8)**

*О компании*

«Uniliver» – англо-голландская компания, один из мировых лидеров на рынке пищевых продуктов и товаров бытовой химии, считается лидером сектора продуктов питания и напитков в индексе устойчивости Dow Jones.

Компания располагает продуктами более 400 брендов, приобретенных в 190 странах мира.

«Unilever» была официально зарегистрирована 1 января 1930 года в результате слияния компаний «Lever Brothers» и «Margarine Unie». «Margarine Unie» объединила в 1920-е гг. многие маргариновые компании и стала одним из ведущих глобальных участников в отрасли. «Lever Brothers» была известна как производитель мыла и имела производственные мощности во многих странах. Эта компания расширяла свой бизнес-портфель в направлении все большей диверсификации, главным образом, в подотраслях пищевой промышленности. К моменту слияния «Margarine Unie» и «Lever Brothers» произвели деловые операции в общей сложности более чем в 40 странах.

*Опыт интернационализации деятельности*

**1930-1939 гг. ­– преодоление проблем**

В 30-е годы компания функционирует в сложных условиях: период Великой депрессии и Второй мировой войны.

«Unilever» закрывает 50 мыловаренных предприятий в Великобритании, чтобы сосредоточиться на нескольких более выгодных брендах. В то же время правительства стран континентальной Европы защищают местных производителей масла за счет налогов, акцизных сборов и ограничения производства. В итоге число заводов по производству маргарина и пищевых жиров сокращается с десяти до пяти.

Но, несмотря на спад, бизнес продолжает расширяться: частично за счет выпуска новых продуктов на существующих рынках, а частично за счет приобретения компаний для производства новых видов товаров, таких как замороженные продукты или продукты быстрого приготовления.

Также на британский рынок в этот период выходит компания «Procter & Gamble», которая приобретает «Thomas Hedley Ltd» из Ньюкасла и становится одним из крупнейших конкурентов «Unilever».

**1940-1949 гг. ­– сосредоточение внимания на местных потребностях**

Во время войны бизнес корпорации разделился ­– филиалы в Германии и Японии оказались на оккупированной территории и были полностью отрезаны от Лондона и Роттердама. Это привело к развитию особой корпоративной структуры: локальные компании начали работать с высоким уровнем независимости и сосредоточились на особенностях местного рынка.

После войны интерес к Восточной Европе снизился до минимума, что было связано с национализацией экономики и контролем со стороны Советского Союза. На китайском рынке наблюдалась аналогичная ситуация.

Несмотря на это, в течение 1940-х гг. компания продолжала расширять свое присутствие на рынке продуктов питания. В этот период приобретались новые предприятия с разнообразным ассортиментом продукции, а также делались инвестиции в научные исследования, разработку новых материалов и производственных технологий. В 1945 году появляется возможность восстановить контроль над своей международной сетью, хотя по-прежнему остается отрезанной от Восточной Европы и Китая. Децентрализация бизнеса, которая была неизбежной в течение военного времени, остается в основе политики компании.

В 1930-е и 1940-е гг. было усилено присутствие в США посредством приобретения компании «Thomas J. Lipton» и «Pepsodent».

**1950-1959 гг. ­– послевоенный потребительский бум**

Компанией создаются новые местные предприятия посредством поставки товаров в страны Африки. Послевоенный рост благосостояния в Европе, ускоренный созданием Европейского Сообщества, ведет к буму покупательского спроса и повышению стандартов жизни, что также благоприятно влияет на развитие внешнеэкономической деятельности.

С бурным ростом научного прогресса корпорация начинает уделять повышенное внимание новым технологиям и формирует на заводе Порт Санлайт главное научно-исследовательское подразделение, контролирующее лаборатории в Великобритании и Нидерландах. В Нидерландах также учреждается специальная группа по исследованию вопросов питания, которая спустя 50 лет станет Научно-исследовательским институтом здоровья и питания «Unilever» (Unilever Food and Health Research Institute).

В целом с конца 1940-х и в течение всех 1950-х гг. развитие новых широких рынков товаров народного потребления, включая Африку и Азию, предоставляло хорошие возможности для расширения бизнеса.

**1960-1969 гг. ­– время для роста**

Развитие мировой экономики и повышение уровня жизни в 1960-е гг. принесло с собой оптимистические взгляды и новые идеи, в результате чего корпорация расширяется и диверсифицирует ассортимент продукции путем внедрения инноваций, приобретения новых предприятий, создания рекламных агентств, компаний по проведению маркетинговых исследований и упаковочных предприятий.

Реструктуризация, проведенная в середине 1960-х гг., ведет к увеличению возможностей для международного развития брендов. Ответственность за прибыльность крупнейших европейских брендов постепенно передается от отдельных компаний к так называемым координаторам, то есть командам, сфокусированным на определенных категориях. В 1961 году в США корпорацией приобретается компания по производству мороженного «Good Humor».

**1970-1979 гг. – диверсификация в сложной обстановке**

Сложные экономические условия 1970-х гг., включая высокую инфляцию, начавшуюся в результате нефтяного кризиса 1973 года, привели к падению продаж компании.

В этот период продолжается развитие бизнеса по производству товаров народного потребления, включая сектора транспортировки и упаковки, а также с целью усиления присутствия в США делаются крупные инвестиции в Северной Америке. Так, приобретается компания «National Starch», которая является одной из крупнейших в производстве крахмала, клейких веществ и специальных органических химикатов. В то же время дочерняя Объединенная африканская компания («United Africa Company») получает большую прибыль в Нигерии. Эта прибыль позволяет уравновесить расходы в Европе и США.

Однако продолжая вкладывать капитал в различные предприятия в 70-х гг., «Unilever» прекращает свое расширение в секторе поставок, так как сторонние поставщики укрупняются и приобретают все более современное оборудование, что позволяет им взять на себя решение вспомогательных задач.

Значимыми для компании следует назвать 1971 год. Так, в 1971 году после приобретения компании «Lipton International» чайный бизнес становится одним из самых крупных в мире, в Южной Африке компанией начат выпуск нового дезодоранта «Impulse» (к 1985 году он будет продаваться в 30 странах), а в Австрии начинается производство жевательной резинки Ментадент (Mendament) – революционного бренда для здоровых десен. Кроме этого, в 1973 году в Испании приобретается бренд мороженого Фриго (Frigo), а филиал «Unilever», Объединенная африканская компания, получает новое название «UAC International». К 1971 году в компании «Unilever» работает 177 тыс. сотрудников в 200 офисах и фабриках, расположенных на территории девяти стран-членов Европейского экономического сообщества.

**1980-1989 гг. ­– сосредоточение внимания на основной цели**

К началу 1980-х гг. «Unilever» занимает 26-е место среди крупнейших компаний мира. Сфера ее деятельности включает тропические плантации, грузоперевозки, пластик, упаковочные материалы, а также широкий ассортимент продуктов питания, товаров личной гигиены и бытовой химии.

В 1960-е и 1970-е гг. стремительно расширялась деятельность посредством вертикальной и горизонтальной интеграции. В основном такая диверсификация носила характер, связанный с существующими бизнесами. Цель многих новых подразделений состояла в поддержке бизнес-единиц, занятых производством потребительских товаров. Менеджмент корпорации был уверен, что обратная вертикальная интеграция позволяет обеспечить компанию прогнозируемым и контролируемым источником исходных материалов. В «Unilever» открылись предприятия по производству парфюмерных и пищевых ароматизаторов, было организовано химическое предприятие по переработке масел, используемых в производстве маргарина. Соответствующие масличные культуры стали основой корма для крупного рогатого скота, что послужило причиной проникновения корпорации в отрасль производство корма для животных. Аналогичный эффект часто имел место в случае приобретения корпорацией других компаний по производству потребительских товаров: в состав многих из них, в свою очередь, входили вспомогательные подразделения. Аналогичным образом такие побочные продукты омыления жиров, как глицерин и жирные кислоты, используемые в производстве маргарина и мыла, обусловили проникновение компании в химический бизнес. В корпорации действовали 24 упаковочных завода в шести европейских странах (для упаковки потребительских товаров, выпускаемых корпорацией). Занимаясь дистрибьюцией своих продуктов, компания стала одной из крупнейших перевозчиков в Великобритании и крупным судовладельцем.

К 1980 году мыло и пищевые жиры обеспечивали всего лишь 40% оборота по сравнению с 90% в 1930 годом. Существенную долю в обороте заняли замороженные продукты, мороженое, упакованные супы, чай, косметические и парфюмерные товары. И тогда в 1984 году резко меняется стратегия и принимается решение использовать более сфокусированный подход к портфелю бизнесов компании с созданием сильных рынков сбыта и с обеспечением такого же сильного потенциала роста. Компания объявляет о создании Стратегии основного бизнеса. Необходимая рационализация ведет к крупным приобретениям и крупным потерям, включая продажу предприятий по производству кормов для животных, упаковке, транспортировке и рыбоводству:

1) в 1984 году «Unilever» приобрела ведущий чайный бренд BrookBond, чтобы усилить свое присутствие на чайном рынке Европы.

2) в 1985 году компания продала «PalmLine», судовую компанию.

3) в 1986 году состоялось приобретение «Chesebrough-Pond’s Inc.», позволившее войти на американский косметический рынок и усилить позиции на мировом рынке средств ухода за кожей.

4) в 1989 году приобретаются компании «Calvin Klein» и «Elizabeth Arden/Faberge».

Таким образом, в конце 1980-х гг. 75% операций было сосредоточено в трех основных секторах потребительских товаров: продукты питания, стиральные порошки и парфюмерно-косметических товары. Остальными ключевыми бизнесами оставались производство специальных химических продуктов, сельскохозяйственное производство и производство корма для животных. К 1989 году результат роста основного бизнеса становится очевидным.

**1990-1999 гг. – реструктуризация и консолидация**

В начале 1990-х гг. «Unilever» реструктурирует свои операции. Была поставлена задача сократить количество продуктовых категорий с 50 до 13 и сфокусироваться исключительно на ключевых категориях в каждой стратегической области бизнеса. Это решение включает в себя также продажу или отмену многих торговых марок и концентрацию на тех брендах, которые имеют наибольший потенциал.

Реструктуризация бизнеса ведет к появлению четырех ключевых отраслей: бытовая химия, средства личной гигиены, продукты питания и специальные химические препараты. Управление компанией с новой структурой осуществляется новым исполнительным комитетом с делением на 12 бизнес-групп, каждая из которых отвечает за определенные географические и товарные сектора.

В рамках этой стратегии корпорация в очередной раз осуществляла приобретения и инвестиции. В период между 1992 и 1996 гг. приобретается около 100 компаний, более половины из которых в пищевой отрасли, а остальные ­– в отрасли бытовой химии и парфюмерно-косметическом секторе.

1992 год ­– выход на рынки Чехии и Венгрии, открытие представительского офиса «Юнирус» в России.

1993 года ­– приобретение в США бренда мороженого «Breyers», начало выпуска шампуня «Organics» в Таиланде (к 1995 году этот шампунь продается в более чем 40 странах).

1996 год ­– слияние компаний «Hindustan Lever» и «Brooke Bond Lipton India» с созданием крупнейшей компании в частном секторе Индии. В США приобретается компания «Helene Curtis», производящая средства ухода за волосами.

1997 год – приобретение в Бразилии бренда мороженого «Kibon» (как следствие ­– успех бизнеса в производстве мороженого), продажа предприятия по выпуску химических веществ, включая «National Starch» и «Quest International», что свидетельствовало о выходе из бизнеса специальных химических продуктов.

Также «Unilever» отказывается от бизнеса в сфере производства кормов для животных и других сельскохозяйственных продуктов, упаковочного бизнеса и производства промышленных очистителей.

Для того чтобы увеличить продажи продуктов питания было решено сфокусироваться на различных продуктовых сегментах в разных странах в зависимости от сформировавшегося потенциала продаж. Так, для концентрации в производстве мороженого и маргарина были выбраны Юго-Восточная Азия, юг Латинской Америки и Китай.

**2000-2009 гг. – создание новых путей**

По мере роста проблем, связанных с ведением бизнеса, охраной окружающей среды и развитием общества, компания изменяет свою организационную структуру и стратегию, чтобы обеспечить устойчивое развитие бизнеса.

К 2000 году «Uniliver» – владелец 1600 глобальных, региональных и локальных брендов в отрасли продуктов питания, товаров для ухода за домом и в парфюмерно-косметическом секторе. Деловые операции были разделены между пятью географическими регионами: Европой, Северной Америкой, Африкой и Ближним Востоком, Азиатско-Тихоокеанским регионом и Латинской Америкой.

Однако все еще наблюдалось отставание от конкурентов. Оказалось, что более 1000 из принадлежащих корпорации 1600 брендов обеспечивали всего лишь 8% оборота. Руководство корпорации решает реструктурировать портфель брендов и областей бизнеса, чтобы адекватно отреагировать на изменения рыночных условий. Необходимо было преодолеть распыленность ресурсов и направить их на поддержку ведущих брендов.

В феврале 2000 года компания объявила о новой пятилетней стратегии роста, нацеленной на существенное повышение эффективности операций. Эта стратегия, названная «Путь к росту» (Path to Growth Strategy, PGS), в очередной раз предполагала комплексную реструктуризацию бизнес-портфеля корпорации.

В 2000 году был ряд приобретений:

- приобретение «Bestfoods». Это приобретение было вторым по объему вложенных средств во всей истории «Unilever»;

- приобретение «Slim-Fast Foods», «Ben & Jerry’s», а также кулинарное предприятие во Франции «Amora-Maille».

- открытие Института здравоохранения (Unilever Health Institute) – центр исследований в области питания, здоровья и жизненной энергии.

К 2001 году количество торговых марок, принадлежащих корпорации, сократилось с 1600 до 900. Были проданы «Diversey Lever», «Elizabeth Arden» и «Unipath».

К 2003 году компания сокращается портфель брендов с 1600 до 635. 400 ведущих брендов, относящихся к 14 продуктовым категориям, обеспечивали 90% продаж по сравнению с 75% в 1999 годом. В то же время уменьшается число производственных предприятий с 380 до 280. Раз­вивающиеся рынки обеспечивали треть объема продаж корпорации. На продукты питания приходилось 60% объема продаж, на товары по уходу за домом –­ 25% и на парфюмерно-косметические товары ­– 15%.

В 2003 году Институт здравоохранения открывает региональные центры в Бангкоке, Таиланд и Аккре, Гана. Также открывается Академия, занимающая вопросами питания и здравоохранения.

**2010 г.-настоящее время ­– устойчивое развитие**

План устойчивого развития и улучшения качества жизни включает сотни целей и обязательств, которые разделяются на три основных направления:

­- помочь более чем миллиарду человек улучшить свое здоровье и благополучие;

- наполовину снизить влияние на окружающую среду при производстве и использовании продуктов;

- повысить качество жизни тысяч людей, имеющих отношение к производственно-сбытовой цепи компании.

Вопросы:

1. Проведите краткий анализ внешнего окружения корпорации в каждом периоде и определите причины, предопределившие изменения. Как можно охарактеризовать эти изменения?

2. Оцените ситуацию, сложившуюся в 2000-х гг., и сделайте заключитель­ные выводы.

3. На основе описанной информации какой внешний фактор является первостепенным при осуществлении внешнеэкономической деятельности?

4. Оцените деятельность компании «Uniliver» в современных условиях при осуществлении внешнеэкономической деятельности.

5. В какой из периодов времени условия внешней среды были наиболее сложными для компании?

***Кейс-задача 3***

**«Mitsubishi Electric» на российском рынке[[9]](#footnote-9)**

*О компании*

«Mitsubishi Electric» – японская компания по производству и продаже широкого спектра электрического и электротехнического оборудования

*Развитие деятельности в России*

Продукция компании известна в России и республиках бывшего СССР с 1970-х гг., когда осуществлялись первые поставки иностранного промышленного оборудования и производственных линий.

В 1997 году ­– начало активной работы компании на территории России, когда было открыто представительство «Mitsubishi Electric Europe B. V.» В Москве».

Значительный рост российского рынка с 2004 года привел к появлению еще двух российских представительств компании.

2007 год ­– создание представительства в Екатеринбурге, которое отвечало за продвижение продукции (в первую очередь, систем кондиционирования воздуха) в Уральском регионе.

2008 год ­­– открытие представительства в Санкт-Петербурге, которое отвечало за активизацию продаж в Северо-Западном регионе.

С ростом активности компании постепенно менялась организационно-правовая форма. В 2010 году офисы в Москве, Екатеринбурге и Санкт-Петербурге получили статус филиалов. С этого времени их основные функции были расширены и включали в себя вывод на рынок новых продуктов, налаживание контактов с российскими деловыми кругами и представление интересов компании, продвижение бренда и укрепление позитивного имиджа «Mitsubishi Electric».

С момента основания все департаменты демонстрировали стабильный рост ­­– с точки зрения как успешности реализуемых проектов, так и финансовых показателей. Активное развитие и расширение направлений бизнеса предопределили то, что в 2014 году корпорация начала поэтапную подготовку к регистрации российского юридического лица.

Решение о создании OOO было принято советом директоров в феврале 2014 года и стало результатом признания стабильного роста бизнеса в России за последние десять лет. Такая организационная форма дает на местном уровне больше свободы в принятии управленческих решений, реализации различных схем развития бизнеса, прямом участии в различных проектах и тендерах. В то же время произошло закрытие филиалов «Mitsubishi Electric Europe B. V.» в Екатеринбурге и Санкт-Петербурге, регистрация обособленных подразделений ООО «Мицубиси Электрик (РУС)» в Санкт-Петербурге и Екатеринбурге.

2015 год ­– закрытие филиала «Mitsubishi Electric Europe B.V.» в Москве. Регистрация обособленных подразделений ООО «Мицубиси Электрик (РУС)» в Уфе и Краснодаре.

2016 год – регистрация обособленных подразделений ООО «Мицубиси Электрик (РУС)» в Новосибирске, Нижнекамске и Казани.

2017­-2018 гг. ­– ООО «Мицубиси Электрик (РУС)» стала лауреатом премии доверия потребителей Марка № 1 в России и признана лучшей иностранной компанией, работающей в России по итогам 2017 года экспертным советом конкурса-премии в области предпринимательства «Золотой Меркурий».

Важнейшая цель открытия ООО «Мицубиси Электрик (РУС)» – обеспечить корпорации непосредственный доступ к рынкам России и СНГ, поддержать прямые продажи и дать «Mitsubishi Electric» возможность реализовать весь свой потенциал развития.

Глобальная политика корпорации звучит так: «Производить локально ­– распределять локально» (Produce locally & distribute locally), так как местное производство позволяет избежать различных рисков, таких как колебание курсов иностранных валют или проблемы с таможенными процедурами.

Работа иностранных компаний в России имеет ряд сложностей и особенностей по мнению руководства корпорации.

1. Высокий уровень бюрократизации – огромное количество законодательных актов, долгие процедуры получения разрешительных документов.

Бюрократия является главной сложностью и всегда называется первой в перечне барьеров для инвестиционной деятельности. Однако стоит отметить, что за последнее десятилетие ситуация значительно улучшилась, и это, безусловно, благоприятно повлияло на инвестиционный климат и развитие иностранного бизнеса в России.

2. Значительная территориальная удаленность городов друг от друга и малая плотность населения в большей части округов. Из этого следуют дефицит сервисных услуг на местах и сложная логистика, поэтому в России компания вынуждена уделять особое внимание выстраиванию региональной инфраструктуры и поддержке пользователей.

3. Преобладание ориентированности клиентов на стоимость приобретения. Потребители зачастую обращают внимание только на цену оборудования, не думая о стоимости владения. У корпорации, как и у других японских участников, другой подход: продукция сама по себе достаточно дорогая, но при этом покупателям гарантирована низкая стоимость владения при сохранении высокого уровня послепродажного обслуживания и качества продукции. Это составляющие добавленной стоимости продукции, которые ценятся клиентами во всем мире.

Кроме этого, дополнительную сложность создает то, что у японских бизнесменов бывает неверное представление о состоянии экономики страны, во многом сформированное японскими медиа. Японские средства массовой информации (СМИ) зачастую не отражают полную картину, поскольку освещают ситуацию в России, опираясь на позицию западных СМИ.

Вопросы:

1. Какие внешние факторы перечислены в кейсе, которые могут затруднять деятельность предприятия на внешнем рынке?

2. Рассредоточьте факторы по степени значимости. Свой ответ объясните.

***Тема 4.* Выбор внешнеторгового партнера**

***Теоретические аспекты***

*1. Методика Российского экспортного центра при выборе внешнеторгового партнера*

АО «Российский экспортный центр» (РЭЦ) ([www.exportcenter.ru](http://www.exportcenter.ru)) ­–государственный институт поддержки несырьевого экспорта, предоставляющий российским экспортерам широкий спектр финансовых и нефинансовых мер поддержки. В группу Российского экспортного центра интегрированы Российское агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций ([АО «ЭКСАР»](http://exiar.ru/)) и [АО «РОСЭКСИМБАНК](http://eximbank.ru/)».

Правовой статус РЭЦ закреплен принятием [федерального закона от 29 июня 2015 года № 185-ФЗ](http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201506300081) «О внесении изменений в Федеральный закон «О банке развития» и статьей 970 части второй Гражданского кодекса Российской Федерации».

РЭЦ уделяет большое внимание развитию методологии выбора внешнеторгового партнера. Разработанные рекомендации представлены в табл. 3.

Таблица 3 ­

Выбор внешнеторгового партнера

|  |  |
| --- | --- |
| Этап | Детализация этапа |
| Поиск внешнеторгового партнера | Пассивный поиск ­– покупатель самостоятельно находит продавца.  Сайт компании (обязательно двуязычный), продвижение сайта в поисковых системах, контекстная реклама |
| Активный поиск – продавец находит покупателя. Компания организует поиск покупателей, участвуя в выставочно-ярмарочных мероприятиях, бизнес-миссиях; проводит прямые переговоры или общается через SKYPE; совершает обзвоны и рассылки (Direct Mail). |
| Определение вида внешнеторгового партнера | Оптовый/розничный покупатель; конечный потребитель/посредник.  Экспортер формирует оптовую и розничную цену для разных типов покупателей и разные каналы продаж и продвижения своего товара. Этот выбор определит объемы затрат в экспортной деятельности. |
| Выход на рынок | Прямой выход на рынок ­– компания работает с иностранным контрагентом напрямую. Сделка при этом заключается непосредственно с иностранным покупателем (потребителем) экспортного товара. Преимущество данного метода – более высокая прибыль экспортеров в отличие от экспорта через посредников, требующего дополнительных затрат.  Заметное ограничение ­– при реализации данного метода требуется больше времени для создания клиентской базы за рубежом, размещения товара на рынке и удержания позиций. |
| Косвенный выход на рынок – экспортер начинает работать на новом рынке через посредников**.** Посредник может выполнять функции по доставке и реализации продукции более эффективно, чем сами производители продукции при прямых поставках. А в некоторых странах по закону иностранные компании могут работать только через посредников. |
| Проверка внешнеторгового партнера | Необходимо обязательно удостовериться, что компания контрагента реальная и ее представитель имеет право подписывать контракты.  Проверить контрагента можно несколькими способами:  ­­­- прибегнуть к российскому онлайн-сервису;  ­- обратиться к торговому реестру соответствующей страны;  - заказать отчет о компании в международном кредитно-рейтинговом агентстве.  **Российские онлайн-сервисы** www.egrul.ru или www.kontragenta.net. С их помощью в онлайн-режиме можно запрашивать информацию и документы компаний в более чем 150 странах мира. По полноте и актуальности сведения будут такими же, как при прямом обращении в торговый реестр другого государства, т.к. данный сервис напрямую связан с соответствующими реестрами. Получить базовую информацию о зарубежной фирме можно бесплатно. В частности, можно проверить, существует ли компания, ее адрес регистрации и т.д.  **Анализ торгового реестра** (этот способ проверки рекомендуют многие практикующие экспортеры). В каждой стране есть свой реестр, куда вносятся данные о юридических лицах, подобно российскому ЕГРЮЛ.  Например, в Великобритании реестр называется Companies House ([www.gov.uk/government/organisations/companies-house](http://www.gov.uk/government/organisations/companies-house)), из которого можно получить полные сведения о юридическом лице, начиная с местонахождения организации и заканчивая уставным капиталом. В большинстве случаев информацию можно получить из первоисточника, заплатив за это пошлину. Ее размер и способы оплаты в каждой стране свои.  Третий вариант проверки ­– отправить запрос в **международное кредитно-рейтинговое агентство,** т.е. заказать комплексный отчет. В этом случае будет получено меньше сведений, чем из торгового реестра, и только те, которые являются необходимыми для оценки кредитной и экономической состоятельности компании по мнению рейтинговой компании.  Важно использовать несколько методов проверки своего партнера по бизнесу, чтобы минимизировать возможные риски неисполнения обязательств с его стороны. |

*2. Принципы выбора внешнеторгового партнера на уровне страны*

При выборе международного стратегического партнера выбирается страна с более благоприятными характеристиками для ведения бизнеса. Выбор целевой страны складывается из различных внешних факторов, оказывающих влияние на внешнеэкономическую деятельность за рубежом.

*Алгоритм выбора целевой страны:*

**1 этап**. Представленные внешние факторы ранжируются в зависимости от степени значимости для ведения бизнеса в той или иной стране, т.е. проставляется удельные веса значимости, сумма которых должна составлять 100%. В случае, если факторы находятся примерно на одном уровне по значимости, то присваиваются примерно одинаковые удельные веса, в случае существенных различий, веса должны показывать различие, т.е. чем большее различие в значимости анализа факторов наблюдается, тем в большей степени веса должны различаться между собой.

**2 этап**. На основе описания того или иного фактора проставляются баллы, характеризующие степень привлекательности рынка. Так, оценка 5 свидетельствует о максимально привлекательной ситуации по тому или иному фактору, а оценка 1 показывает максимальные ограничения, риски для ведения деятельности по тому или иному фактору.

**3 этап**. Рассчитывается интегральный показатель привлекательности страны по внешним характеристикам путем перемножения веса (в долях) и балла по каждому фактору (по каждой стране в отдельности)

1) Суммируются результаты по всем факторам (по каждой стране в отдельности), полученные на этапе 3, для определения интегральной оценки.

2) Страны ранжируются по уровню интегральной оценки (страна с большим значением имеет ранг 1, что свидетельствует о большей ее привлекательности по складывающейся внешней ситуации в стране по совокупности выделенных факторов).

***Практические аспекты***

**Пример**

*Задание:* Выберите страну­-партнера для ведения деятельности методом ранжирования по интегральному показателю. Объясните присвоение весов и баллов.

**1 критерий**: Торгово – политические отношения со страной

Страна А: торговые связи минимальные; Страна В: хороший торговый контракт; страна С: устойчивые торговые связи

**2 критерий**: Конкуренция по данному товару на рынке в стране с позиции барьеров входа на рынок

Страна А: монополизация рынка (жесткая олигополия); Страна В: конкуренция среди ведущих фирм на рынке (расплывчатая олигополия); Страна С: ценовая война (совершенная конкуренция)

**3 критерий**: Коммерческий риск, связанный с реализацией товара

Страна А: минимальный; Страна В: риск, связанный с вывозом прибыли; Страна С: риск с доставками

**4 критерий**: Предполагаемая рентабельность реализации товара на рынке

Страна А: 20%; Страна В: 10%; Страна С: 1%

**5 критерий**: Сила поставщиков на рынке в стране

Страна А: высокая власть поставщиков; В: имеется некоторая власть поставщиков; страна С: отсутствие власти поставщиков

1 этап. Ранжирование факторов в зависимости от степени значимости для ведения бизнеса в той или иной стране.

Рассмотрим принцип ранжирования факторов по степени значимости.

Из представленных факторов, в первую очередь, необходимо провести анализ уровня конкуренции на рынке целевой страны, так как в случае высокой монополизации рынка выход компании в ту или иную страну может быть нецелесообразен и не будет необходимости в получении информации по другим выделенным аспектам.

Далее следует проанализировать ситуацию с предполагаемой прибыльностью на рынке, чтобы сделать вывод о потенциальной рентабельности по реализации продукции. Так, более монополизированный рынок даст возможность получить большую прибыль, а на рынке, где наблюдается ценовая война, будут сложности с получением прибыли в долгосрочной перспективе.

Третьим по значимости фактором является коммерческий риск, связанный с реализацией товара. В случае большого риска не будет смысла делать выбор в пользу соответствующей страны.

Рентабельности и коммерческому риску следует присвоить веса, различающиеся между собой незначительно в связи с тем, что, даже если потенциально прибыль может быть высокой, может возникнуть, например, риск, связанный с вывозом прибыли из страны.

Сила поставщика также должна учитываться, так как данный критерий покажет, легко ли найти поставщика в стране, возможно ли будет быстро переключиться на поставщика, предлагающего аналогичные ресурсы. Однако этот фактор является менее важным в случае организации совместных предприятий, так как в подавляющем большинстве случаев у локальной компании, с которой предполагается объединение, налажены каналы с поставщиками ресурсов.

Кроме этого, следует провести анализ торгово-политических отношений с целевой страной несмотря на то, что этот фактор не будет иметь первостепенную значимость, так как изначально предполагается, что страновой выбор будет обоснован руководством компании, т.е. будут определены страны, наиболее подходящие для ведения бизнеса после первоначального их скрининга. Данный фактор включен в рассмотрение только как сравнительный аспект (т.е. отношения с какой страной более выгодные и стабильные).

2 этап. Объясним присвоение баллов, характеризующих ситуацию в целевой стране по фактору «Конкуренция по данному товару на рынке в стране с позиции барьеров входа на рынок». Так, данному фактору присваиваем балл 2 в стране А, балл 3 в стране B и балл 5 в стране C. Такое распределение баллов можно объяснить следующим образом: при ценовой войне рыночные доли компаний равны, рыночной власти фирм на таком рынке не наблюдается, стратегический барьер по конкуренции отсутствует, в связи с чем, новым компаниям легко войти на рынок страны 3, рынок свободный с позиции барьеров входа. Балл 3 в стране B свидетельствует о наличии барьеров, на такой рынок войти сложнее, однако рынок носит характер расплывчатой олигополии (8-10 фирм преобладают на рынке по рыночным долям), и, несмотря на имеющуюся власть лидирующих фирм, рынок не максимально концентрирован, войти на него можно. Балл 2 в стране А присваивается в связи с частичным блокированием входа на рынок по уровню конкуренции, так как рынок контролируется незначительным количеством участников (при жесткой олигополии 2-3 фирмы преобладают на рынке по рыночным долям). Если бы рынок характеризовался монополией, то вход новых участников был бы полностью блокирован и невозможен, присваиваемый балл был бы равен 1.

3 этап. Построим таблицу, в которую сведем результаты анализа факторов по степени значимости и анализа складывающейся ситуации по различным факторам (табл.4).

Таблица 4 ­­

Расчет интегрального показателя при выборе целевой страны

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Фактор** | **Вес, %** | **Страна А** | | **Страна B** | | **Страна C** | |
| **Балл** | **Произведение веса на балл** | **Балл** | **Произведение веса на балл** | **Балл** | **Произведение веса на балл** |
| Торгово- политические отношения со страной | 5 | 2 | 0,1 | 3 | 0,15 | 5 | 0,25 |
| Конкуренция по данному товару в стране | 35 | 2 | 0,7 | 3 | 1,05 | 5 | 1,75 |
| Коммерческий риск, связанный с реализацией товара | 20 | 4 | 0,8 | 2 | 0,4 | 3 | 0,6 |
| Предполагаемая рентабельность реализации товара на рынке | 25 | 4 | 1,0 | 3 | 0,75 | 1 | 0,25 |
| Сила поставщиков на рынке | 15 | 2 | 0,3 | 3 | 0,45 | 5 | 0,75 |
| **Итого** | 100 | - | **2,9** | **-** | **2,8** | **-** | **3,6** |

Таким образом, по совокупности внешних факторов Страна С является более привлекательной для ведения бизнеса в данной отрасли.

Практические задания по Теме 4

Задание 1. Пользуясь показателями табл.5 балльным методом оценки определите, какой стране необходимо отдать предпочтение при экспорте товаров (офисной мебели).

Таблица 5

Характеристика потенциального делового партнера на уровне страны

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Оценочные критерии страны импортера | Страна А | Страна В | Страна С |
| Политическая стабильность в стране | Стабильное положение | Возможны государственные перевороты | Стабильное положение |
| Инфляция, % в год | 2 ­­– 3 | 25 – 30 | 5­ – 8 |
| Конвертируемость валюты | Свободно конвертируемая | Неконвертируемая | Частично конвертируемая |
| Торгово-экономические связи с предприятиями страны – экспортера | Устойчивые связи с рядом предприятий в течение длительного времени | Торговые отношения не значительны | Эпизодические связи |
| Вид конкуренции по данной группе товаров | Ценовая война | Полное отсутствие конкуренции | Рынок монополизирован транснациональными компаниями |

Задание 2. По данным табл.6 выберите торгового партнера, используя балльный метод (метод ранжирования).

Таблица 6

Характеристика потенциального делового партнера

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Оценочные критерии | Фирма А | Фирма В | Фирма С |
| Предполагаемая рентабельность коммерческой сделки, % | 5 ­– 7 | 15 ­– 20 | 7­ ­– 10 |
| Финансовое состояние фирмы | Кредитоспособна, платежеспособна | Нет сведений | Стабильное |
| Выполнение обязательств по контракту | Добросовестное | Не всегда добросовестное | Недобросовестное |
| Форма платежа | Инкассо | Любая форма | Чек, аккредитив |
| Заинтересованность в работе с нашей фирмой | Не особенно заинтересована | Очень заинтересована | Не заинтересована |
| Отстаивает названные цены | Твердо отстаивает | Легко идет на уступки | Умеренно отстаивает |
| Деловая репутация фирмы | Высокий имидж фирмы в деловом мире | Фирма неизвестна в деловом мире | Имели место случаи несвоевременных платежей |

Задание 3. Выберите торгового партнера при импорте продуктов питания, используя балльный метод (метод ранжирования). Данные представлены в табл.7.

Таблица 7

Характеристика потенциального делового партнера

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Оценочные критерии | Фирма А | Фирма В | Фирма С |
| Деловая репутация фирмы | Высокий имидж в деловом мире | Фирма не известна в деловом мире | Имели случаи несвоевременных поставок товаров |
| Характер деятельности | Производственно-торговая фирма | Экспедиторская фирма | Посредническая фирма |
| Номенклатура товаров | Широкая | Весь спектр производственных товаров | Узкая специализация по группам товаров |
| Выполнение обязательств по контракту | Добросовестное | Не всегда добросовестное | Нет сведений |
| Форма платежа | Согласен на Инкассо | Любая форма | Только аккредитив |
| Коммерческие условия сделки | Предоставляет скидки только при больших объемах поставок | Легко идет на уступки, предоставляет товарный кредит на срок до 4-х месяцев | Охотно предоставляет возможность посетить свои базы, склады |
| Отстаивание позиции по ценам | Твердо отстаивает | Легко идет на уступки | Умеренно отстаивает |
| Деловая характеристика руководителя фирмы | Хорошо разбирается в коммерческих вопросах, знает несколько языков, в т.ч. и русский | Вопросы решает не самостоятельно, склонен к завышению цен | Нет сведений |

Задание 4. Министерство здравоохранения объявило тендер на поставку лекарственного препарата, необходимого для больных, страдающих от последствий Чернобыльской катастрофы. Данные о претендентах представлены в табл.8. Определите победителя из числа претендентов, используя бальный метод (метод ранжирования).

Таблица 8

Характеристика потенциального делового партнера

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Фирма А | Фирма В | Фирма С |
| Цена за поставленную продукцию, евро | 19000 | 22000 | 21000 |
| Получение кредита | Предоставляется кредит на 1 год | Предоставляется кредит на 0,5 года | Кредит не предоставляется |
| Принадлежность капитала | Иностранная | Национальная | Иностранная |
| Характер деятельности фирмы | Посредническая | Производственная | Торгово-производственная деятельность |
| Масштабы фирмы | Склады фирмы находятся в 7 странах Европы, общая численность работающих – около 2000 человек | Фармацевтический завод, численность работающих 450 человек | Пять фармацевтических предприятий и сеть в ряде стран Европы, Азии. Общая численность работающих свыше 12000 человек. |

Задание 5. Выберите контрагента из стран-партнеров для осуществления экспортной сделки, используя метод балльных оценок (метод ранжирования). Используйте показатели данной таблицы (табл.9).

Таблица 9

Характеристика потенциального делового партнера

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Оценочные критерии | Страны - импортеры | | |
| А | В | С |
| Торгово-политические отношения со страной контрагента | Торговые отношения не значительные | Хороший торговый контакт | Стабильные торговые связи |
| Предполагаемая рентабельность коммерческой сделки, % | 22 | 12 | 9 |
| Конкуренция по данному товару | Нет конкуренции | Высокая рекламная активность | Ценовая война |
| Финансовое состояние фирмы контрагента | Кредитоспособна | Нет сведений | Стабильное |
| Коммерческий риск, связанный с реализацией контракта | Риск с доставками | Минимальный | Риск, связанный с вывозом прибыли |
| Деловая репутация фирмы контрагента | Высокий имидж в деловом мире | Добросовестно выполняет обязательства | Имели место несвоевременные платежи |

Задание 6. Пользуясь показателями данной таблицы (табл.10), балльным методом оценки определите, какой стране необходимо отдать предпочтение при экспорте товаров (ювелирные изделия).

Таблица 10

Характеристика потенциального делового партнера на уровне страны

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Оценочные критерии страны импортера | Страна А | Страна В | Страна С |
| Политическая стабильность в стране | Постоянно стабильное положение | Возможны государственные перевороты | Стабильное положение |
| Инфляция в год, % | 5­ – 8 | 24 – 28 | 2­­ – 3 |
| Конвертируемость валюты | Частично конвертируемая | Неконвертируемая | Свободно конвертируемая |
| Торгово-экономические связи с предприятиями страны-экспортера | Эпизодические связи | Торговые отношения незначительные | Устойчивые связи с рядом предприятий в течение длительного времени |
| Вид конкуренции по данной группе товаров | Рынок монополизирован транснациональными компаниями | Нет конкуренции | Ценовая война |

Задание 7. По данным табл.11 выберите торгового партнера при экспорте товаров (из одной страны), используя балльный метод (метод ранжирования).

Таблица 11

Характеристика потенциального делового партнера

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Оценочные критерии | Фирма А | Фирма В | Фирма С |
| Финансовое состояние фирмы | Стабильное | Достаточно стабильное | Кредитоспособна |
| Выполнение обязательств по контракту | Не всегда добросовестное | Добросовестное | Недобросовестна |
| Предполагаемая рентабельность коммерческой сделки, % | 8 – 10 | 15 ­– 18 | 13 ­– 17 |
| Форма платежа | Любая форма | Инкассо | Аккредитив |
| Отстаивает цены | Твердо отстаивает | Умеренное отстаивает | Легко идет на уступки |
| Деловая репутация фирмы | Фирма малоизвестна в деловом мире | Высокий имидж в деловом мире | Имели случаи несвоевременных платежей |

Задание 8. Выберите торгового партнера продуктов питания, применив балльный метод (метод ранжирования). Данные представлены в табл.12.

Таблица 12

Характеристика потенциального делового партнера

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Оценочные критерии | Фирма А | Фирма В | Фирма С |
| Характер деятельности | Экспедиторская фирма | Производственно-торговая фирма | Посредническая фирма |
| Номенклатура товаров | Весь спектр производственных товаров | Широкая | Узкая специализация по группам товаров |
| Выполнение обязательств по контракту | Добросовестное | Не всегда добросовестное | Добросовестное |
| Деловая репутация фирмы | Высокий имидж в деловом мире | Имеют случаи несвоевременных поставок товаров | Фирма малоизвестна в деловом мире |
| Коммерческие условия сделки | Предоставляют скидки только при больших объемах поставок | Предоставляет товарный кредит на срок до 4-х месяцев | Предоставляет возможность посетить свои склады, базы |
| Отстаивание позиции по ценам | Твердо отстаивает | Часто идет на уступки | Умеренно отстаивают |

Задание 9. Используя данные табл.13 выберите контрагента из стран­- партнеров для осуществления экспортной сделки, применив метод балльных оценок (метод ранжирования).

Таблица 13

Характеристика потенциального делового партнера

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Оценочные критерии | Страны – партнеры | | |
| А | В | С |
| Торгово-политические отношения со страной контрагента | Хороший торговый контакт | Стабильные торговые связи | Торговые отношения незначительные |
| Конкуренция по данному товару | Слабая конкуренция | Ценовая война | Высокая рекламная активность |
| Предполагаемая рентабельность коммерческой сделки, % | 20 | 15 | 22 |
| Финансовое состояние фирмы контрагента | Кредитоспособна | Стабильное | Нет сведений |
| Коммерческий риск, связанный с реализацией контракта | Риск связанный с вывозом прибыли | Минимальный | Риск с доставками |

***Тема 5.* Отдел внешнеэкономической деятельности на предприятии**

***Теоретические аспекты***

Отдел внешнеэкономической деятельности (ОВЭД) –­ это аппарат управления предприятия, задачами которого являются осуществление планирования, организации и координации внешнеэкономической деятельности предприятия.

Главными задачами отдела внешнеэкономической деятельности являются:

­- управление экспортным потенциалом предприятия и создание конкурентоспособной продукции;

­­- обеспечение выполнения обязательств перед иностранными партнерами;

­­- освоение новых форм производственного, научно-технического и инвес­тиционного сотрудничества;

­­- подготовка контрактного товара к процедуре таможенного оформления.

Основная функция отдела внешнеэкономической деятельности –обеспечение стабильной и адекватной потенциальным возможностям предприятия внешнеэкономической деятельности, углубление торговых отношений с иностранными партнерами.

Основными видами работ, выполняемых отделом, являются следующие:

- ­организация экспортно-импортных операций;

­- валютно-финансовые операции;

­- декларирование и таможенное оформление грузов;

- установление партнерских связей с фирмами других стран;

- научно-информационная работа;

- поиск способов выхода предприятия на внешний рынок;

- изучение направлений и тенденций развития мирового рынка конкретного товара.

***Практические аспекты***

Деловая игра

Подготовка и проведение деловой игры осуществляется в несколько этапов:

1. Подготовительные этап ­– включает в себя разработку концепции игры, целей, которые должны быть достигнуты, составляется структура и регламент игры.

2. Предигровой этап ­– включает в себя в себя формирование игровых групп и распределения ролей участников. Роль ведущего состоит в создании доброжелательного морально-психологического климата в группе участников, контроль ее деятельности, при необходимости коррекция, а также информирование коллег по проведению игры о состоянии группы и решения проблемы для координации проведения игры.

3. Игровой этап – включает в себя реализацию игры, этот этап делится на ряд последовательных фаз. На первой фазе излагается концепция и цели проводимой игры, ее структура и регламент. На второй фазе начинается вхождение участников в игру. На следующей фазе происходит индивидуальная или групповая работа участников, достигаются промежуточные и окончательные цели проводимой игры. Для анализа игры могут привлекаться эксперты (жюри), не участвующие в ходе игры.

4. Обобщение полученных результатов, разработка основных итоговых документов, содержащих структурное рассмотрение проблемы и предложения по ее решению.

5. Обсуждение итогов игры.

*Характеристика игровой модели*

В ходе деловой игры ее участники, объединенные в команды, рассматривают модель практической проблемной ситуации в производственной компании, связанной с проведением изменений в ее деятельности. Изменения в компании непосредственно затрагивают вопрос организации и развития внешнеэкономической деятельности.

В деловой игре используется кейс-технология, которая предполагает активное использование творческого подхода к разрешению практической ситуации. Вводится многокритериальная система оценки деятельности команд.

В ходе деловой игры ее участники, объединенные в команды, выполняют анализ материалов, содержащихся в предоставленном им кейсе. На основе выполненного анализа разрабатываются собственные предложения по созданию отдела внешнеэкономической деятельности. Проектируются управленческие решения, обеспечивающие организацию данного отдела на предприятии.

При разработке сценария деловой игры учитывается, что кейс-технология предполагает от участников игры скорее интеллектуальные, чем эмоциональные усилия.

*Характеристика участников деловой игры*

Игра проводится на занятиях по данной дисциплине. В игре принимают участие слушатели одной учебной группы, которые объединяются в команды, без закрепления каких-либо ролевых позиций за игроками. Состав команды определяется участниками самостоятельно или посредством жеребьевки.

*Правила проведения деловой игры*

Деловая игра «Организация отдела внешнеэкономической деятельности на предприятии» проводится в три этапа.

*Первый этап деловой игры предполагает:*

­­- разделение группы на команды (рабочие группы по созданию отдела экспорта);

- ознакомление со справочным материалом и обсуждение общих целевых установок и порядка действий;

­- обсуждение организационной и функциональной структуры подразделения;

- распределение функций внутри команды.

*Второй этап деловой игры включает:*

­­­­­­- подготовку к разработке проекта штатного расписания, должностных инструкций и требований к кандидатам на замещение должностей;

­­- определение способов найма и уровня зарплат потенциальных сотрудников с учетом анализа регионального рынка труда;

- подготовку сметы расходов на оплату труда;

- определение потребностей подразделения в материально-техническом обеспечении (мебель, оргтехника, программное обеспечение, дополнительные статьи расходов),

­­- подготовку презентации проекта создаваемого подразделения

*Третий этап деловой игры заключается в:*

­­­- презентации проекта подразделения;

­­­- подведении итогов игры.

*Информационная база деловой игры[[10]](#footnote-10)*

История ООО «Завод «Сарансккабель» начинается с 1950 года, когда Правительство СССР приняло решение о строительстве в Саранске кабельного завода. В 1955 году в августе был введен в действие первый экспериментальный цех по производству кабельных изделий.

Завод в период 60-80-х гг. проводил техническую модернизацию оборудования и являлся одним из передовых предприятий отрасли и Мордовии.

Преобразования в стране в начале 90-х гг. внесли изменения в организационную форму предприятия, которое в 1992 году было преобразовано в открытое акционерное общество «Завод «Сарансккабель».

Модернизация и внедрение нового оборудования в 90-е гг. позволили приступить к производству новых видов изделий. Так, в 1999 году смонтирован и введен в эксплуатацию импортный автоматический комплекс, позволяющий изготавливать модернизированные городские телефонные кабели по новой технологии. Новое оборудование позволило заводу в этот период, одним из первых в стране приступить к изготовлению компьютерных LAN-кабелей.

С 2012 года завод «Сарансккабель» преобразован в Общество с ограниченной ответственностью

Сегодня предприятие выпускает большой ассортимент кабелей: силовые с изоляцией из сшитого полиэтилена; с пластмассовой изоляцией; с бумажной изоляцией; силовые и контрольные с низким дымо- и газовыделением (нг-LS); не содержащие галогенов (нг-HF); огнестойкие (FRLS, FRHF); силовые гибкие c изоляцией и оболочкой из композиции термоэластопласта; кабели связи: станционные, телефонные, шахтные; кабели для сигнализации и блокировки; кабели управления и контроля. Также завод выпускает большой ассортимент проводов: неизолированные гибкие; луженые; для воздушных линий электропередач; для электрических установок; соединительные; бытового назначения.

Испытательный центр предприятия функционирует с 2013 года, осуществляет испытания кабельно-проводниковой продукцией в соответствии с действующей областью аккредитации. Также оказывает услуги сторонним организациям – проведение комплекса испытаний в соответствии с действующей областью аккредитации, а также подтверждение соответствия продукции требованиям Технического регламента Таможенного союза ТР ТС 004/2011 «О безопасности низковольтного оборудования».

Завод является одним из основных участников внешнеэкономической деятельности на территории Республики Мордовия, активно продвигает свою продукцию на внешние рынки, участвуя в выставках, организованных Российским экспортным центром.

Процесс управления внешнеэкономической деятельностью любого предприятия должен начинаться с исследования зарубежных рынков. В настоящее время на рассматриваемом предприятии данный процесс функционирует недостаточно эффективно. При выходе на внешний рынок предприятие попадает в условия жесткой международной конкуренции. В этих условиях можно успешно работать, лишь применяя современные методы управления, в том числе, и маркетинг.

Идеальную структуру маркетингового исследования рынка можно представить в виде четырех блоков: изучение спроса, изучение предложения, исследование условий работы на рынке, исследование потенциальных возможностей.

ООО «Завод Сарансккабель» провело ряд мероприятий, таких как:

­­- правильно и самокритично определило цель и направление внешнеэкономической деятельности;

­- для эффективности осуществления экспортных поставок объективно оценило свой производственный потенциал, реальные перспективы его развития, обеспеченность необходимой сырьевой базой, имеющийся и перспективный уровень квалификации рабочих, комплектность руководящего состава, возможность качественного вида подлежащего реализации товара, его упаковки, транспортировки;

-­ проверило патентную чистоту предполагаемого к экспорту товара.

Для развития экспортной деятельности предприятия важно правильно определить процессы осуществления внешнеэкономической деятельности, провести структурные изменения внутри предприятия, связанные с организацией отдела внешнеэкономической деятельности.

По согласованию с преподавателем студенты могут самостоятельно предложить предприятие, которое будет являться информационной базой для деловой игры.

*Справочный материал*

Примерное положение об отделе внешнеэкономической деятельности (в сокращении)

**1. Цель и задачи**

1.1. Главная цель Отдела внешнеэкономической деятельности – организация поставок продукции в страны СНГ и дальнего зарубежья.

1.2. Задачами Отдела внешнеэкономической деятельности и международного бизнеса являются:

1.2.1. Осуществление комплекса мероприятий по реализации продукции клиентам из стран СНГ.

1.2.2. Осуществление комплекса мероприятий по реализации продукции клиентам из стран дальнего зарубежья.

1.2.3. Развитие инструментов продаж и реализация программы выхода вывода на рынок новой продукции.

1.2.4. Обеспечения достижения целевых показателей по объемам продаж по рынкам и продуктам; контроль движения денежных потоков, управление денежными затратами.

**2. Функции**

2.1 Отдел внешнеэкономической деятельности и международного бизнеса выполняет следующие функции:

2.1.1. Маркетинговые исследования рынков.

Выполняются в региональном разрезе, поскольку страны одного региона обладают сходными политическими, экономическими и географическими условиями. Предполагаемое деление: СНГ, ЕС, страны ЦВЕ, Африканский регион, Ближний Восток, страны АТР, Латинская Америка, Северная Америка. По отдельным рынкам принимаются в расчет следующие характеристики: емкость, потребительские предпочтения, национальные особенности, географические и климатические условия, территориальная близость рынка, сравнительная близость конкурентов из других стран; законодательство, таможенные барьеры, технические и иные нетарифные барьеры.

2.1.2. Анализ ассортимента, маркетинговой политики компаний-конкурентов.

Выясняются основные игроки потенциального рынка, их конкурентные преимущества в отношении ценовых характеристик и качества продукции. Выделяются две категории конкурентов: местные производители и иностранные экспортеры.

2.1.3. Выбор и поиск торгового партнера.

Проведение мероприятий, направленных на установление деловых контактов. Участие в выставках: с оформлением стенда или выставлением продукции, анкетирование клиентов на месте. Запуск рекламных компаний в странах планируемых поставок (совместно с уже существующими зарубежными партнёрами). Обращение в Торговые представительства РФ в зарубежных странах и местные торгово-промышленные палаты.

2.1.4. Проверка деловой репутации и платежеспособности партнера.

Создание информационной базы данных основных дилеров по регионам СНГ и странам дальнего зарубежья, поддержание ее в актуальном состоянии. Использование справочников и каталогов посредников. Обработка заявок клиентов.

2.1.5. Проведение переговоров с целью заключения контракта.

Осуществляются на территории предприятия или на территории потенциального партнера. Организация командировок.

2.1.6. Подготовка и подписание контракта

Выяснение основных параметров контракта: поставляемая продукция, ее количество и характеристики; цена контракта, валюта контракта и валюта платежа, базисные условия поставки, порядок и сроки поставки; условия платежа, гарантии, форс-мажор, порядок разрешения споров в случае их возникновения

2.1.7. Подготовка паспорта сделки и регистрация контракта в уполномоченном банке.

2.1.8. Согласование графика поставок и подготовка товара к отгрузке.

2.1.9. Формирование пакета документов на отпуск товара и для таможенного оформления.

Контракт (2 копии, заверенные печатью организации), паспорт сделки; инвойс (счет), отправляемый с грузом, заверенный печатью организации, в котором указываются реквизиты продавца, покупателя, номер и дата контракта, ценовые характеристики товара и Инкотермс; товаротранспортная накладная (CMR) или Carnet TIR, лицензии и заключение ВСФТС, если требуется; сертификат о происхождении товара.

2.1.10. Таможенное оформление товара (во взаимодействии с таможенным брокером)

2.1.11. Контроль поступления денежных средств и анализ динамики, структуры и эффективности экспортных поставок.

*Критерии оценки работы участников деловой игры*

Участники на первом этапе игры знакомятся с критериями оценки. Система оценивания участников построена с учётом следующих факторов:

- активность каждого участника в команде в процессе первого и второго этапа (оригинальность предложений, степень участия в принятии решений);

­­- результат каждой команды на третьем этапе (умение публичного представления своих предложений, оригинальность предложений).

В конце деловой игры определяется комплексная оценка работы каждой из команд и каждого участника. Оценки выставляют преподаватель по 7 бальной шкале.

**Раздел 2. Анализ эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия**

***Тема* 1. Критерии эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия**

***Теоретические аспекты***

Эффективность осуществления внешнеэкономической деятельности предприятия можно проанализировать посредством динамики следующих показателей:

- Рыночная доля

- Степень интернационализации

- Количество каналов дистрибьюции

- Рентабельность продаж на внешних рынках

- Доля экспорта в выручке

- Производительность труда

- Выручка от реализации продукции на внешнем рынке

***Практические аспекты***

Практические задания по Теме 1

Задание 1. По данным компании, осуществляющей деятельность на внешнем рынке, сделайте выводы об эффективности деятельности на внешнем рынке на основе динамики различных показателей.

Задание 2. Выделите дополнительные факторы, которые могут быть использованы с целью анализа эффективности внешнеэкономической деятельности.

Задание 3. Какие критерии являются наиболее показателями при оценке эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия?

Кейс – задачи по Теме 1

***Кейс – задача 1***

Текст Кейс-задачи 1 в Теме 3 Раздела 1.

Вопросы:

1. Какие критерии выделены в кейсе, характеризующие степень эффективности осуществления внешнеэкономической деятельности в корпорации?

2. Сделайте вывод об эффективности развития внешнеэкономической деятельности. Свой ответ обоснуйте.

***Тема 2*.** Анализ конкурентного положения предприятия на внешнем рынке

***Теоретические аспекты***

Оценить эффективность внешнеэкономической деятельности можно посредством проведения сравнительного анализа компаний, функционирующих на том же внешнем рынке.

Алгоритм оценки эффективности деятельности на внешнем рынке:

Шаг 1. Составляется список показателей, по которым будут сравниваться компании и определяться конкурентное положение.

Шаг 2. Формируется таблица, в которой в строках будут фигурировать сравниваемые компании, а в столбцах ­– показатели, по которым будут сравниваться компании.

Шаг 2. По каждому показателю находится наилучшее значение (для прямых показателей ­­– наибольшее, для обратных ­– наименьшее) и записывается в строку условной эталонной организации (m+1).

Существует две группы показателей: прямые и обратные.

Прямые показатели: чем выше значение показателя, тем конкурентоспособнее положение компании по данному показателю.

Обратные показатели: чем выше значение показателя, тем менее конкурентоспособное положение имеет компания.

Шаг 3. Исходные показатели сравниваются с показателями эталонной компании по формулам:

Для прямых показателей (1):

Для обратных показателей (2):

где: ­– стандартизированный показатель j-й организации.

­­– фактическое значение показателя сравниваемой компании

/ ­– эталонные значения по соответствующим сравниваемым показателям

Шаг 4. Значения рейтинговой оценки положения для каждой организации (Rj) определяется по формуле (3):

Шаг 5. Наивысший рейтинг имеет организация с минимальным значением Rj, так как в этом случае по совокупности включенных в анализ показателей эта организация в большей степени соответствует эталонным значениям.

У данного метода нет ограничений по количеству сравниваемых показателей и сравниваемых компаний.

***Практические аспекты***

**Пример анализа конкурентного положения предприятия на внешнем рынке**

В табл.14 представлены результаты расчета рейтинга по сравниваемым компаниям.

Таблица 14

Результаты расчета рейтинга по сравниваемым компаниям

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Компания (j) | Показатель (i) | | | | Рейтинговая оценка, Rj | Ранжирование организаций по значению Rj |
| Выручка от реализации, тыс.руб. | Рентабельность продаж, % | Рыночная доля, % | Количество каналов дистрибуции, ед. |
| Компания 1 | **102413** | 11,00 | 10 | **12** | 0,856 | 3 |
| Компания 2 | 79376 | 12,00 | 15 | 10 | 0,639 | 1 |
| Компания 3 | 7223 | 7,90 | 7 | 5 | 1,1998 | 4 |
| Компания 4 | 17049 | **20,26** | **20** | **25** | 0,84 | 2 |
| Компания 5 | 5854 | 0,00 | 5 | 10 | 1,68 | 5 |
| (j+1)  Условная (эталонная) компания | 102413 | 20,26 | 20 | 25 | - | - |

В рамках шага 3 проведем сравнение фактических значений показателей с эталонными по каждой компании в отдельности.

**Компания 1**

­– по выручке от реализации продукции компания 1 имеет лучшее положение среди сравниваемых компаний

­­– рентабельность продаж компании 1 составляет 54% от рентабельности продаж наилучшей по этому показателю компании (Компании 4)

­­– рыночная доля компании 1 составляет 50% от рыночной доли компании 4

­­– количество каналов распределения продукции компании 1 составляет 48% от количества компании 4

В рамках шага 4 проведем расчета рейтинговой оценки по совокупности показателей для Компании 1.

**Компания 2**

­– выручка от реализации компании 2 составляет 78% от выручки компании 1

­­– рентабельность продаж компании 2 составляет 59% от рентабельности продаж наилучшей по этому показателю компании (Компании 4)

­­– рыночная доля компании 2 составляет 75% от рыночной доли компании 4

­– количество каналов распределения продукции компании 2 составляет 40% от количества компании 4

В рамках шага 4 проведем расчета рейтинговой оценки по совокупности показателей для Компании 2.

**Компания 3**

­– выручка от реализации компании 3 составляет 7,1% от выручки компании 1

­­– рентабельность продаж компании 3 составляет 39% от рентабельности продаж наилучшей по этому показателю компании (Компании 4)

­– рыночная доля компании 3 составляет 35% от рыночной доли компании 4

­– количество каналов распределения продукции компании 3 составляет 20% от количества компании 4

В рамках шага 4 проведем расчета рейтинговой оценки по совокупности показателей для Компании 3.

**Компания 4**

­– выручка от реализации компании 4 составляет 16% от выручки компании 1

­– по рентабельности продаж компания 4 имеет лучшее положение среди сравниваемых компаний

­– по рыночной доли компания 4 имеет лучшее положение среди сравниваемых компаний

­– по количеству каналов дистрибуции компания 4 имеет лучшее положение среди сравниваемых компаний

В рамках шага 4 проведем расчета рейтинговой оценки по совокупности показателей для Компании 4.

**Компания 5**

­­– выручка от реализации компании 5 составляет 5,8% от выручки компании 1

­­– компания 5 демонстрирует нулевую рентабельность продаж за анализируемый период времени

­­­­­– рыночная доля компании 5 составляет 25% от рыночной доли компании 4

­– количество каналов распределения продукции компании 5 составляет 40% от количества компании 4

В рамках шага 4 проведем расчета рейтинговой оценки по совокупности показателей для Компании 5.

Таким образом, из проведенного сравнительного анализа компаний следует, что первое место по конкурентоспособности по сравниваемым показателям занимает Компания 2, второе место принадлежит Компании 4, третье ­– Компании 1, четвертое ­– Компании 3, пятое ­– Компании 5.

**Раздел 3. Экономические аспекты внешнеторговых контрактов**

***Тема* 1. Базисные условия внешнеторговых сделок**

***Теоретические аспекты***

Инкотермс 2010 (Incoterms 2010) ­– это международные правила, признанные правительственными органами, юридическими компаниями и коммерсантами по всему миру как толкование наиболее применимых в международной торговле терминов. Сфера действия Инкотермс 2010 распространяется на права и обязанности сторон по договору купли-продажи в части поставки товаров (условия поставки товаров). Каждый термин Инкотермс 2010 представляет собой аббревиатуру из трех латинских букв и содержит структурированное распределение обязанностей между продавцом и покупателем.

***Практические аспекты***

Практические задания по Теме 1

Задание 1. Используя текст Сборника толкований торговых терминов (Инкотермс 2010) (www.vch.ru) систематизируйте затраты, входящие в цену контракта, и определите момент перехода рисков от продавца к покупателю, заполнив табл.15

Таблица15

Базисные условия внешнеторговых сделок: составляющие внешнеторговой цены товара в зависимости от базиса поставки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Базис поставки товара | Структура цены товара | Переход рисков от продавца к покупателю |
| «EXW…» ­­– означает поставку с завода (с предприятия, склада, рудника).  Применяется при перевозке любым видом транспорта | Во внешнеторговую цену товара, сформированную на базисе «EXW», входят затраты по изготовлению товара (себестоимость), расходы по упаковке и маркировке, прибыль экспортера. |  |
| «FCA…» ­­– свободно у перевозчика.  Применяется при перевозке любым видом транспорта | Внешнеторговая цена на базисе «FCA» представляет собой цену товара (себестоимость и прибыль экспортера), в которую уже включены затраты по доставке товара до пункта таможенного оформления, перевозчику, а также вывозные (экспортные) пошлины и иные предусмотренные таможенным при экспорте оформлением платежи. Погрузка на транспортное средство предусмотрена, если склад передачи товара принадлежит продавцу. |  |
| «FAS…» ­­­– свободно вдоль борта судна. Используется только для морских видов транспорта | Цена внешнеторговой сделки согласно условиям «FAS» включает в себя себестоимость, затраты по таможенному оформлению при экспорте, стоимость доставки до порта погрузки, прибыль экспортера. |  |
| «FOB…» ­­– свободно на борту судна. Применяется только для морских перевозок | Цена внешнеторговой сделки согласно условиям «FOB» включает в себя себестоимость, прибыль экспортера, затраты по таможенному оформлению при экспорте, стоимость доставки до порта погрузки и стоимость погрузки товара на борт судна (укладка груза в трюме и утруска не входят в обязанности продавца и по принятым нормам фрахтования выполняются за счет судовладельца и включаются в стоимость фрахта, уплачиваемого покупателем). |  |
| «CFR…» –стоимость и фрахт.  Применяется для морских перевозок | Цена внешнеторговой сделки согласно условиям «CFR» включает в себя себестоимость, прибыль экспортера, затраты по таможенному оформлению при экспорте, стоимость доставки до порта погрузки, стоимость погрузки товара на борт и стоимость фрахта. |  |
| «CIF…» ­­– стоимость страхование и фрахт Применяется при морских перевозках | Цена внешнеторговой сделки согласно условиям «CIF» включает в себя себестоимость, прибыль экспортера, затраты по таможенному оформлению при экспорте, стоимость доставки до порта погрузки, стоимость погрузки товара на борт, стоимость фрахта и расходы по страхованию от транспортных рисков. |  |
| «CPT…»­­ – провозная плата оплачена до … Применяется при перевозке любым видом транспорта | Цена внешнеторговой сделки согласно условиям «CPT» включает в себя себестоимость, прибыль экспортера, затраты по таможенному оформлению при экспорте, стоимость доставки до грузового терминала, провозную плату по договору перевозки. |  |
| «CIP…» ­­– провозная плата и страхование оплачены до…  Применяется к любым видам перевозки | Цена внешнеторговой сделки согласно условиям «CIP» включает в себя себестоимость, прибыль экспортера, затраты по таможенному оформлению при экспорте, стоимость доставки до грузового терминала, провозную плату по договору перевозки и расходы по страхованию от транспортных рисков. |  |
| «DAP…» ­­– поставка в пункте  Применяется для перевозок любым видом транспорта | Цена внешнеторговой сделки согласно условиям «DDU» включает в себя себестоимость, прибыль экспортера, затраты по таможенному оформлению при экспорте, стоимость доставки до поименованного пункта в стране импорта, провозную плату по договору перевозки и расходы по страхованию от транспортных рисков, транзитные таможенные платежи. |  |
| «DAT…» ­­­– поставлено на терминале  Применяется для перевозок любым видом транспорта | Цена внешнеторговой сделки согласно условиям «DAT» включает в себя себестоимость, прибыль экспортера, затраты по таможенному оформлению при экспорте, стоимость фрахта до пристани в порту назначения, наценку за риск утраты груза при доставке, расходы по страхованию от транспортных рисков, по выгрузке товара и расположению его в терминале, транзитные таможенные платежи. |  |
| «DDP…» ­­– поставлено с оплатой пошлины.  Термин применим для всех видов транспорта | Цена внешнеторговой сделки согласно условиям «DDP» включает в себя себестоимость, прибыль экспортера, затраты по таможенному оформлению при экспорте, стоимость доставки в поименованное место назначения (обычно – это склад покупателя), транзитные таможенные платежи, страховые транспортные расходы, наценку за риск утраты груза при доставке, затраты по оплате импортной пошлины и иных таможенных платежей, предусмотренных выпуском товара в свободное обращение на территории страны импортера |  |

Задание 2. Отечественное предприятие заключило контракт на продажу иностранной фирме продукции на сумму 150 тыс. долл. США, включая затраты на упаковку. Остальные расходы (в пересчете на доллары по официальному курсу) составили следующие величины (табл.16) в тыс. дол. Определить цены EXW, FOB, CIF, DDP.

Таблица 16

Расходы по контракту на продажу продукции

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Значение |
| Сборы за таможенное оформление и таможенные пошлины (в стране экспортера) | 10,0 |
| Транспортные расходы до порта экспортера | 4,0 |
| Фрахтование судна | 31,0 |
| Погрузо-разгрузочные работы (в стране экспортера) | 1,0 |
| Страхование основной перевозки | 5,0 |
| Сборы за таможенное оформление и таможенные пошлины (в стране импортера) | 12,0 |
| Погрузо-разгрузочные работы с основного судна (в стране импортера) | 11,0 |

Задание 3. Проведите сравнительный анализ экономической эффективности экспортной операций с учетом изменения курса валют. *Исходные данные* в табл.17 (показатели строк 1-7). Расчеты вести в табличной форме согласно инструкциям (показатели 8­­­-15). Рассчитать показатели. Сделать выводы по результатам расчетов.

Таблица 17

Сравнительный анализ экономической эффективности экспортный операций с учетом изменения курса валют

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *№*  *п/п* | *Показатели* | *Годы* | |
| *первый* | *второй* |
| 1 | Количество единиц продукции, шт. | 100 | 100 |
| 2 | Себестоимость производства единицы продукции, руб. | 18000 | 18000 |
| 3 | Цена единицы продукции на внутреннем рынке, руб. | 24000 | 24000 |
| 4 | Экспортная цена единицы продукции, долл. | 600 | 600 |
| 5 | Затраты на реализацию единицы продукции на внутреннем рынке, руб. | 1000 | 1000 |
| 6 | Затраты на реализацию единицы продукции на внешнем рынке, долл. | 40 | 40 |
| 7 | Курсы валют, руб./долл. | 55,45 | 59,29 |
| 8 | Себестоимость производства и реализации продукции на внутреннем рынке (стр.1\*(стр.2+стр.5)), тыс. руб. |  |  |
| 9 | Себестоимость производства и реализации продукции на внешнем рынке (стр.1\*(стр.2+(стр.6\*стр.7)), тыс. руб. |  |  |
| 10 | Доходы от производства и реализации продукции на внутреннем рынке (стр.1\*стр.3), тыс. руб. |  |  |
| 11 | Доходы от экспорта продукции (стр.1\*стр.4\*стр.7), тыс. руб. |  |  |
| 12 | Прибыль от производства и реализации продукции на внутреннем рынке (стр.10 - стр.8), тыс. руб. |  |  |
| 13 | Прибыль от экспорта (стр.11- стр.9), тыс. руб. |  |  |
| 14 | Эффективность производства и реализации продукции на внутреннем рынке (стр.12: стр.8)\*100% |  |  |
| 15 | Эффективность экспорта продукции (стр13:стр.9)\*100% |  |  |

Задание 4. Проведите сравнительный анализ экономической эффективности экспортный операций с учетом изменения курса валют и других экономических показателей (табл.18). Рассчитайте показатели по аналогии с предыдущим заданием. Сравните полученные результаты в задании 4 и задании 3. Сделайте выводы.

Таблица 18

Показатели эффективности экспортной операции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *№*  *п/п* | *Показатели* | *Годы* | |
| *первый* | *второй* |
| 1 | Количество единиц продукции, шт. | 100 | 100 |
| 2 | Себестоимость производства единицы продукции, руб. | 18000 | 19000 |
| 3 | Цена единицы продукции на внутреннем рынке, руб. | 24000 | 25 000 |
| 4 | Экспортная цена единицы продукции, долл. | 600 | 600 |
| 5 | Затраты на реализацию единицы продукции на внутреннем рынке, руб. | 1000 | 1100 |
| 6 | Затраты на реализацию единицы продукции на внешнем рынке, долл. | 40 | 50 |

Задание 5. Рассчитайте динамику экспортной выручки, валютного курса, себестоимости экспортируемой продукции и эффективности экспортной деятельности в 2016-2017 гг. (табл.19)

Таблица 19

Показатели эффективности экспортной деятельности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016 | 2017 | Абсолютное изменение, тыс. руб. | Темп роста, раз | Темп прироста, % |
| Выручка, тыс. $ | 300 | 320 |  |  |  |
| Среднегодовой валютный курс, руб./$ | 56,2584 | 60,9579 |  |  |  |
| Выручка, тыс. руб. |  |  |  |  |  |
| Себестоимость экспортируемой продукции, тыс. руб. | 15189,77 | 16580,549 |  |  |  |
| Себестоимость экспортируемой продукции, тыс. $ |  |  |  |  |  |
| Прибыль, тыс. руб. |  |  |  |  |  |
| Прибыль, тыс. $ |  |  |  |  |  |

Кейс-задачи по Теме 1

***Кейс-задача 1***

Российский продавец должен поставить товар из Санкт-Петербурга в Роттердам на условиях СIF в течение 6 месяцев после открытия аккредитива. В ответ на просьбу продавца об открытии аккредитива покупатель заявил об отказе от контракта, так как он больше не нуждается в товаре. Продавец обратился в Международный арбитражный суд с требованием возмещения:

1. Расходов по транспортировке товара в порт отгрузки
2. Расходов по хранению в порту отгрузке
3. Убытков в виде упущенной выгоды

Арбитры отказали в удовлетворении 1 и 2 требований, поскольку срок поставки исчислялся с даты открытия аккредитива, который не был открыт, поэтому у него не возникло обязательство об отгрузке товара из порта. Действуя таким образом, продавец принял а себя риск возникновения дополнительных расходов. Третье требование было удовлетворено в размере 10 % стоимости товара со ссылкой на то, что такой размер упущенной выгоды соответствует внешнеторговой практике.

Вопросы:

1. В каком порту риск случайной гибели происходит с продавца на покупателя?

2. Кто должен организовать перевозку (продавец или покупатель) и за чей счет?

***Тема 2*.** Процессный подход к управлению внешнеэкономической деятельностью предприятия

***Теоретические аспекты***

Процессный подход в управлении внешнеэкономической деятельностью на предприятии имеет преимущества:

- сокращение зависимости процессов от функциональной иерархии и формирование плоской организованной структуры;

- ориентация менеджеров на способы достижения результата в рамках бизнес-процессов, а не на управление иерархией;

- максимальное использование квалификации сотрудников;

­- делегирование полномочий и ответственности в рамках процесса;

- ориентация сотрудников и подразделений на конечный результат;

- устранение проблем на «стыках» между подразделениями.

Процесс «Осуществление ВЭД» с целью улучшения управляемости целесообразно разграничить на подпроцессы, с целью более эффективного взаимодействия руководителя отдела внешнеэкономической деятельности (ВЭД) с сотрудниками своего отдела и других подразделений предприятия.

Подпроцессы осуществление ВЭД на предприятии:

1. Определять потребности зарубежных рынков.

2. Измерять удовлетворенность зарубежных потребителей.

3. Осуществлять мониторинг изменений на рынке или в ожиданиях потребителей.

4. Разрабатывать концепции продукта, его позиционирование на зарубежных рынках.

5. Осуществлять маркетинг закупок (в том числе, импортные операции): исследовать рынок поставщиков; выбирать поставщиков; организовывать переговоры и сделки; контролировать процесс поставки; контролировать расчеты.

6. Исполнить внешнеторговый контракт: подготавливать и проводить переговоры; обрабатывать заказы потребителей; управлять процессом экспортного производства и поставки; контролировать расчеты.

7. Планировать ВЭД.

8. Формировать спрос, стимулировать сбыт.

9. Развивать и обучать персонал в рамках службы.

10. Управлять производительностью, осуществлять материальное и моральное стимулирование.

Преобладающая часть подпроцессов непосредственно связана с деятельностью отдела ВЭД. Подпроцесс «Исполнение внешнеторгового контракта» является исключением в связи с тем, что имеет большое количество межфункциональных связей, когда различные процедуры выполняются различными подразделениями предприятия и их взаимодействие и координация является одной из важнейших задач управления ВЭД на предприятии. Для детализации данный подпроцесс может быть разделен на два параллельных процесса: «Исполнение стандартного контракта», «Исполнение нестандартного контракта». Во втором случае помимо подпроцессов получения заказа, заключения контракта, производства, поставки продукции и контроля расчетов, бизнес-процесс включает подпроцессы: согласования, разработки конструкторской и технической документации и технологической переподготовки производства.

В табл.20 представлен подпроцесс «Исполнение внешнеторгового контракта»

Таблица 20 ­

Подпроцесс «Исполнение внешнеторгового контракта» [[11]](#footnote-11)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап | Участники | Выход |
| Подготовка и проведение переговоров | Отдел ВЭД | Заказ со спецификацией |
| Анализ заказа, согласование цены | Отдел ВЭД, конструкторское бюро, служба обеспечения производства | Утвержденный заказ |
| Оформление контракта | Отдел ВЭД | Контракт со спецификацией |
| Разработка документации | Конструкторское бюро | Конструкторская и техническая документация |
| Подготовка производства | Служба обеспечения производства, технологическая служба | Материалы и инструментальные сред­ства, подготовленное оборудование |
| Производство | Производственные цеха, служба технического контроля | Готовая продукция |
| Контроль расчетов | Служба ВЭД, финансовый отдел | Информация о соблюдении условий платежа |
| Отгрузка | Транспортная служба | Информация об отгрузке |

***Практические аспекты***

Кейс – задача и деловая игра по Теме 2

***Кейс – задача***

**Меланжеры, сохраняющие вкус элитных какао-бобов[[12]](#footnote-12)**

*Краткая информация о компании*

ООО «Аллюръ». Оборот за 2018 год­ ­– 18 млн. руб., в том числе, экспорт – 8,2 млн. рублей.

Продукт: оборудование для производства шоколада профессионалами bean-to-bar - меланжеры.

Генеральный директор – Геннадий Коротков.

Сайт компании: <https://melanger.ru/>.

*История компании*

Компания выросла из фирмы «Кудвик», первой в России, создавшей ремесленный шоколад, а также меланжер для его производства. ООО «Кудвик» основано в 2013 году, ООО «Аллюръ» ­­­– в 2016 году.

«Мы представляем собой сочетание инжиниринговой компании –производителя оборудования и производства конечного продукта, поэтому можем совершенствовать как конструкцию меланжеров, так и процесс приготовления шоколада», – рассказывает генеральный директор ООО «Аллюръ» Геннадий Коротков.

*Характеристика продукта*

Меланжер – это устройство, представляющее собой каменную мельницу с каменными жерновами. В XIX веке гранитные жернова катились по основанию чаши и перетирали какао-бобы. Со временем для удовлетворения растущего спроса на шоколад были изобретены промышленные технологии производства. Сейчас около 95% потребляемого в мире шоколада при изготовлении используют в процессе для измельчения какао-бобов дробилки, а затем мельницы – дисковые, валковые и шаровые. Процесс длится несколько часов, и в результате получается шоколадная масса с размером частиц 70-75 микрон. Оставшиеся 5% – это продукция шоколатье, которые работают с ароматическими какао-бобами по технологии bean-to-bar, то есть ремесленного производства от какао-бобов до плитки.

Геннадий Коротков поясняет: «Секрет их успеха, в том числе, зависит от меланжеров с гранитными жерновами, которые перетирают продукты более тщательно, до размера частиц 15-20 микрон. Этот процесс может длиться двое-трое суток, но тем нежнее, шелковистее становится шоколад».

*На мировой рынок* – *с новыми инженерными идеями*

Известные шоколатье в производстве ремесленного шоколада, с именем и традициями, проживают в Бельгии, Италии, Швейцарии, Франции, Испании.

В потребительском сегменте мировой рынок меланжеров весьма насыщен, основные лидеры по качеству ­– производственные компании из США и Италии. Индийские компании ­– производители на первое место ставят ценовую доступность товара. Дорогие профессиональные меланжеры отличаются от дешевых бытовых по качеству комплектующих: электроники, двигателей, применяемых сортов гранита, корпусных материалов.

Компания «Аллюръ» свой выход на рынок спланировала в сегменте люкс, для потребителя были представлены меланжеры с характеристиками, отличающимися от других производителей в данном сегменте.

«Наши меланжеры – это итальянские моторы-редукторы, американская сталь и пытливая инженерная мысль конструкторов компании, – говорит Геннадий Коротков».

Меланжеры «Аллюръ» есть в доме у авторитетнейшего эксперта Георга Бернардини**,** автора книги «Испытатель шоколада», протестировавшего 2700 шоколадных продуктов из 38 стран мира.

В ремесленном производстве в отличие от промышленного важна особая обработка какао-бобов. Технология приготовления не должна испортить изысканный неповторимый вкус исходного сырья.

Инженеры создали свой тренд: запатентованные ими технологические решения позволяют не только сохранить, но и максимально раскрыть вкус ароматических какао-бобов в конечном продукте.

На данный момент компания занимает сильные позиции на мировом рынке в сегменте оборудования класса премиум, где клиентам важна не цена, а качество машин.

*Отзыв потребителя Пьерпаоло Рута (Италия)* –шоколатье в пятом поколении:

«Мы приобрели для нашей кондитерской bean to bar под названием Fattojo тридцатикилограммовый меланжер и сепаратор для дробления какао у компании «Аллюръ». Мы искали меланжер прочной конструкции и после того, как увидели в работе некоторые продукты у конкурентов, убедились (через Интернет), что продукт этой компании был бы для нас лучшим вариантом. Сегодня мы очень довольны нашим выбором и обслуживанием, предлагаемым компанией. Безусловно, это очень надежные машины, которые позволяют непрерывно работать, никаких проблем у нас пока не было. Вне всякого сомнения, мы свяжемся в будущем с компанией».

*Развитие*

Компания «Аллюръ» выпускает меланжеры разной производительности: полупрофессиональные – от двух килограммов шоколада и профессиональные - от десяти до восьмидесяти килограммов. Профессиональный большой меланжер рассчитан на загрузку 80 кг шоколадной массы, весит 470 кг и стоит 18 тыс. евро. О такой машине иностранцы с шуткой говорят, что это майбах среди меланжеров.

Постоянно расширяя ассортимент, компания следит за потребностями рынка. Так, две новые модели, вышедшие в 2017 году для небольшого объема производства шоколада, стали тут же популярными. Первая модель – для домашнего использования на четыре килограмма загрузки, с винтажным дизайном, автоматической системой контроля температуры, на платформе из дорогих сортов дерева – дуба или бука. Популярность модели обуславливает рост спроса на домашнее изготовление экологически чистого шоколада. Вторая модель – для небольших кондитерских, на пять-шесть килограммов, снабженная инновационной системой Fix-Up (поднятие и фиксация жерновов позволяя снять с них весь шоколад). Также популярны машины производительностью 10-30 кг, которые используются в формате «фабрика за стеклом».

Взаимодействие с родственной компанией «Кудвик», выпускающей ремесленный шоколад и находящейся на одной производственной площадке позволяет воплощать и испытывать новые технологические решения в реальном времени, в режиме промышленной эксплуатации.

В текущий период меланжеры «Аллюръ» продаются в следующих странах: Австралия, Австрия, Бельгия, Великобритания, Венгрия, Вьетнам, Германия, Доминиканская Республика, Италия, Испания, Канада, Кипр, Нидерланды, Норвегия, ОАЭ, Португалия, Румыния, США, Финляндия, Франция, Чехия, Швейцария, Япония.

У компании налажено взаимодействие с ведущими мировыми компаниями – перевозчиками TNT-Express и DHL Global Forwarding, оперативно доставляющими груз в любую точку мира. В ближайшем будущем с развитием экспортных поставок компания планирует обновлении логистики. В группе компаний появится отдельное предприятие, которое будет заниматься только продажами и логистикой, отправка оборудования в зарубежные страны требует тщательной проработки. До недавнего времени, основная часть клиентов территориально находилась в Европе, в текущий момент быстро растет спрос в Австралии, куда компания поставила уже десяток единиц оборудования для небольших кондитерских и ресторанов, а также предприятий, выпускающих шоколад мелкосерийно. В планах компании расширить поставки своей продукции в США, где сейчас переживает бум культура bean-to-bar. Помимо этого рынок Америки привлекает зонами, свободными от налогов, где покупатели находятся в льготных условиях и с ними удобно работать.

Вопросы:

1. Какие подпроцессы осуществления внешнеэкономической деятельности на предприятии выделены в кейсе?

2. Сформулируйте особенности подпроцесса «Исполнение внешнеторгового контракта» для данного предприятия. Свой ответ обоснуйте.

3. Какие подпроцессы осуществления внешнеэкономической деятельности будут связаны с новым отдельным предприятием ГК «Аллюръ» в сфере продаж и логистики? Сделайте вывод о развитии процессного подхода в осуществлении внешнеэкономической деятельности на данном предприятии.

***Деловая игра***

Данная деловая игра может выступать как продолжение деловой игры «Организация отдела внешнеэкономической деятельности на предприятии» или быть самостоятельной.

*Правила проведения деловой игры*

Деловая игра «Процессный подход в управлении внешнеэкономической деятельностью на предприятии» проводится в три этапа.

*Первый этап деловой игры предполагает:*

-разделение группы на команды (рабочие группы по управлению ВЭД на предприятии);

-ознакомление со справочным материалом и обсуждение общих целевых установок и порядка действий;

-обсуждение процессного подхода в управлении внешнеэкономической деятельностью на предприятии (подпроцессы, матрица ответственности);

-распределение функций внутри команды.

*Второй этап деловой игры предполагает:*

-разработку матрицы взаимодействия по процессу «Осуществление ВЭД» на предприятии;

-разработку матрицы взаимодействия по подпроцессу «Исполнение внешнеторгового контракта»;

-подготовку презентации проекта процессного подхода в управление ВЭД на предприятии.

*Третий этап деловой игры предполагает:*

- презентацию проекта;

- подведение итогов игры.

*Информационная база деловой игры*

Информационной базой деловой игры может выступать:

­­­- информационная база деловой игры «Организация отдела внешнеэкономической деятельности на предприятии»;

­- информационная база о компании SPLAT;

- по согласованию с преподавателем студенты могут самостоятельно предложить предприятие, которое будет являться информационной базой для деловой игры.

**Компания SPLAT (ООО «СПЛАТ ГЛОБАЛ»)[[13]](#footnote-13)**

Компания SPLAT ООО «СПЛАТ ГЛОБАЛ» ­– один из ведущих российских разработчиков и производителей профессиональных решений в категории ухода за полостью рта, бытовой химии и детской косметики.

Торговая марка SPLAT существовала до основания компании и появилась гораздо раньше в 1994 году. Будущий генеральный директор Евгений Демин в 2000 году устроился на работу в компанию «Сплат-Косметика» производящую витаминные комплексы на основе водоросли spirulina platensis. В 2001 году Демин становится директором компании, этот год на официальном сайте считается годом начала деятельности компании. После того как компания выкупила торговую марку SPLAT, она стала развивать собственное производство зубных паст на арендованной площадке в Московской области.

В 2006­­-2008 гг. компания открывает свои представительства в Украине и Казахстане и осуществляет первые экспортные отгрузки. Продукция компании продается в ряде стран СНГ и странах Балтии.

В 2009 году, по данным AC Nielsen, SPLAT стал ведущим российским брендом на рынке средств гигиены полости рта. Также в этом году компания успешно прошла добровольную сертификацию как СО2-нейтральноое производство и на протяжении последующих лет работы поддерживает данную программу.

В 2010 году компания открывает современную производственную площадку в экологически чистом районе Валдая Organic Pharmaceuticals. Производство организовано по принципу экологической сознательности (сертификат ISO 14001), соответствует международным стандартам системы менеджмента качества (ISO 9001 и GMP Cosmetics), а также системы менеджмента охраны труда и производственной безопасности (OHSAS 18001).

Компания, по данным Стэндфордского университета, в 2011 году вошла в топ-30 самых быстрорастущих брендов в мире. В этот период открывается R&D – центр компании с собственной научной лаборатоией, который занимается разработкой новых продуктов. Продукция компании в 2011 году экспортировалась в 18 стран мира, в этот период SPLAT выходит на рынок Китая.

В период 2012-2018 гг. компания развивает экспорт своей продукции в

страны дальнего зарубежья, в страны Европейского союза, в страны Азии, в т.ч. в Китай и Индию. Помимо бренда SPLAT, создается новый бренд INEY и выводятся на рынок новые линейки продуктов под новыми торговыми марками.

В 2018 году меняется название на ООО «СПЛАТ ГЛОБАЛ».

Развивая внешнеэкономическую деятельность, компания уделяет большое внимание патентованию своей продукции. В текущий период патенты компании в 23 странах мира, включая Европу, Корею, Японию, Китай, Сингапур, государства­-участники Евразийской патентной конвенции. Компания сотрудничает с ведущими лабораториями России, Бельгии, Швейцарии в исследовании новых инновационных разработок. Безопасность и эффективность всех продуктов подтверждена в ходе клинических исследований.

В 2019 году продукцию компании можно найти на полках более чем в 60 странах и большом количестве Интернет-магазинов.

*Выдержки из интервью с директором компании Евгением Деминым*

«В дальнем зарубежье наши продукты стали дешевле в евро и конкурентоспособность повысилась. Мы видим, что интерес к нам в Европе и Азии растёт».

Экспорт составляет порядка 20% продаж, больше половины приходится на СНГ, но нам важно выходить в дальние страны. По году мы растём на 20% в штуках и на 30% в деньгах. Общие показатели мы не раскрываем, но мы вторые на рынке России и СНГ.

У нас открыто несколько офисов: в Турции, в Китае, в Прибалтике (он обслуживает Европу), новые представительства в Великобритании и Германии. В основном за рубежом работают три канала продаж ­­– супермаркеты, аптеки и онлайн-магазины».

*Как воспринимают SPLAT за рубежом?*

«Есть два больших кластера потребителей. Первые не понимают, что продукт из России: он выглядит достаточно космополитично. Вторая группа людей знают, что это российский продукт, но относятся к этому прагматично. Наша чёрная зубная паста уже шесть месяцев в бестселлерах на немецком Amazon. Мы переживали, что санкции повлияют на продажи, но нашим партнёрам покупатели сказали: «Если продукт хороший и он нам нравится, политика нам не мешает его покупать».

*Развитие продукта*

«Работа делится на две части. Первая ­– общение с покупателями. Наши руководители отдела исследований и разработок проводят много времени в полях и разговаривают с людьми. Надо угадать желания потребителя, разработать такой продукт, увидев который он поймёт, что именно его и искал.

Вторая часть: мы серьёзно подходим к технологии, анализируем данные, изучаем разные научные журналы и исследования. Продукт проходит много стадий доклинических, клинических и расширенных испытаний. Половину из них мы делаем добровольно в России и за рубежом, потому что продукт делается с прицелом на международную сертификацию. Это занимает достаточно много времени. В среднем на разработку уходит 18-20 месяцев, но иногда продукт разрабатывается четыре­-пять лет».

Справочный материал

В табл.21 представлена матрица взаимодействия по процессу «Осуществление ВЭД.

Таблица 21

Матрица взаимодействия по процессу «Осуществление ВЭД»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Процесс | Зам. директора | Руководитель отдела ВЭД | Сотрудник 1 | Сотрудник 2 | Сотрудник 3 | Сотрудник | Сотрудник N |
| Определение потребности зарубежных рынков |  |  |  |  |  |  |  |
| Осуществление мониторинга изменений на рынке и ожиданий потребителей |  |  |  |  |  |  |  |
| Разработка концепции продукта, его позиционирование на зарубежных рынках |  |  |  |  |  |  |  |
| Формирование спроса, стимулирование сбыта |  |  |  |  |  |  |  |
| Осуществлять маркетинг закупок |  |  |  |  |  |  |  |
| Исполнение внешнеторгового контракта |  |  |  |  |  |  |  |
| Планирование ВЭД |  |  |  |  |  |  |  |
| Развитие и обучение персонала в рамках службы |  |  |  |  |  |  |  |
| Управление деятельностью, осуществление материального и морального стимулирования |  |  |  |  |  |  |  |

В табл.22 представлена матрица взаимодействия по подпроцессу «Исполнение внешнеторгового контракта».

Таблица 22

Матрица взаимодействия по подпроцессу «Исполнение внешнеторгового контракта»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Подпроцесс | Зам. директора | Подразделение 1 | Подразделение 2 | Подразделение 3 | Подразделение 4 | Подразделение … | Подразделение N |
| Подготовка и проведение переговоров |  |  |  |  |  |  |  |
| Анализ заказа, согласование цены |  |  |  |  |  |  |  |
| Оформление контракта |  |  |  |  |  |  |  |
| Разработка документации |  |  |  |  |  |  |  |
| Производство |  |  |  |  |  |  |  |
| Контроль расчетов |  |  |  |  |  |  |  |
| Отгрузка |  |  |  |  |  |  |  |

Для заполнения матрицы взаимодействия – условные обозначения: О – ответственный за проведение и результат данного бизнес-процесса; У – участвует в проведении данного бизнес-процесса; И – получает информацию о результатах или ходе данного бизнес-процесса.

*Критерии оценки работы участников деловой игры*

Участники на первом этапе игры знакомятся с критериями оценки. Система оценивания участников построена с учётом следующих факторов:

- активность каждого участника в команде в процессе первого и второго этапа (оригинальность предложений, степень участия в принятии решений);

-­ результат каждой команды на третьем этапе (умение публичного представления своих предложений, оригинальность предложений).

В конце деловой игры определяется комплексная оценка работы каждой из команд и каждого участника. Оценки выставляет преподаватель по 7 бальной шкале.

**III. ГЛОССАРИЙ**

**Авизо**­– официальное банковское извещение об исполнении расчетно-платежной операции со стороны одного из контрагентов другому.

**Аккредитив** – это условное денежное обязательство осуществить платеж в пользу получателя средств, которое банк принимает по поручению плательщика. Аккредитивы используются как форма ра[счет](http://www.unn.ru/e-learning/mod/glossary/showentry.php?courseid=275&eid=1670&displayformat=dictionary)ов в торговых сделках на крупные суммы.

**Акцепт** –1. Согласие на заключение договора в соответствии с предложением (офертой) другой стороны; 2. В международном праве – одностороннее заявление о связанности условиями договора; 3. Принятие плательщиком (трассатом) по переводному векселю (тратте) обязательства оплатить вексель при наступлении указанного в нем срока; 4. Согласие гарантировать уплату суммы, указанной в переводном векселе; 5. Согласие плательщика на оплату денежных и товарных документов.

**Акцептный кредит** *­­*–выставление тратты экспортером не на импортера, а на его кредитующий банк, который, в свою очередь, акцептует тратту экспортера.

**Арбитражные валютные сделки** – обменные операции, при которых действия при покупке одновременно сопровождаются продажей валюты (или платежных средств) банком-корреспондентом, и, наоборот, в целях получения прибыли от разницы валютных курсов во времени (валютный арбитраж «во времени»), а также за счет различий в курсе валюты на разных валютных рынках (валютный арбитраж «в пространстве»).

**Базисные условия поставок** – перечень обязанностей сторон при передаче товара от продавца покупателю.

**Базисная цена** – 1. Цена, принятая в качестве критерия при определении экспортно-импортных цен в международной торговле в целом или по группам товаров. 2. Цена единицы продукции с известными фиксированными параметрами в качестве критерия при определении внешнеторговой цены конкретного товара. 3. Цена мирового товарного рынка в качестве исходной величины при определении конкретных цен с последующей ее корректировкой с учетом способа ценообразования, технических и потребительских параметров.

**Банковская гарантия** – ручательство, совокупность правовых принципов и средств со стороны банков, по просьбе клиента обеспечивающих выполнение финансово-платежных обязательств по внешнеторговым сделкам.

**Банковский перевод** ­– форма международных расчетов путем поручения перевододателем (должником) уполномоченному банку перевести определенную сумму через банк-корреспондент в пользу переводополучателя (бенефициара).

**Бартерная сделка** – товарообменная операция с передачей прав собственности на товары без участия платежа денежными средствами.

**Безотзывная оферта** ­– твердое коммерческое предложение продавца или покупателя, от условий которого предложившая сторона не может отказаться до конца указанного в нем срока.

**Бенефициар** – лицо, в пользу которого совершается платеж, выставляется аккредитив; получатель по страховому полису.

**Валюта платежа** ­­– один из видов свободно-конвертируемой валюты, в которой обеспечивается фактическая оплата товара по внешнеторговой сделке или погашение международного кредита.

**Валютная оговорка** – условие, включаемое во внешнеторговый контракт с целью страхования экспортера или кредитора от риска обесценения валюты платежа.

**Варрант (warrant)**– 1. Одна из частей (залоговое свидетельство) двойного складского свидетельства. 2. Вид сертификата, предусматривающий возможность приобретения пакета ценных бумаг по номиналу до их выпуска в обращение. Особенностью варранта является разрыв сроков приобретения сертификата и приобретения ценных бумаг.

**Внешнеторговая сделка (операция)** – комплекс основных и вспомогательных (обеспечивающих) видов работ и технических приемов, последовательное применение которых обеспечивает реализацию договора купли-продажи между иностранными партнерами.

**Внешнеэкономическая деятельность**– определенная совокупность производственно-хозяйственных, организационно-экономических и коммерческих функций экспортоориентированных предприятий и организаций с учетом выбранной внешнеэкономической стратегии, форм и методов работы на рынке иностранного партнера.

**Внешнеэкономические связи** ­– форма реализации межгосударственных соглашений – торговых, научно-технического и производственного сотрудничества, кредитно-финансовых.

**Встречная торговля** – совокупность сделок, при заключении которых закупка продукции сопровождается ответными поставками товара в целях достижения эквивалентов объемов экспортно-импортных операций.

**Гармонизированная система описания и кодирования товаров** –международный детализированный и унифицированный внешнеторговый классификатор, в основу построения которого положена совокупность различных признаков товаров: происхождение, вид материала, назначение, химический состав.

**Девизы** – платежные средства, выраженные иностранной валюте и предназначенные для обслуживания международных расчетов.

**Декларирование груза**– обязательная процедура таможенного оформления путем предъявления грузовой таможенной декларации и прилагаемых к ней документов, удостоверяющих перемещаемый груз – его объем, стоимость.

**Дефолт** ­– отказ правительства или компании платитьпо своим обязательствам.

**Дисконт** – скидка с курса валюты при срочных наличных операциях в практике валютных и товарных бирж; учетный процент, взимаемый банками при учете векселей (тратт).

**Инвойс** (счет-фактура) ­­– коммерческий счет со стороны продавца покупателю, удостоверяющий фактическую поставку товара и его стоимость.

**Индекс цен** – показатель, выражающий относительное изменение среднего уровня цен товаров во времени или в территориальном разрезе.

**Индоссамент** – передаточная надпись на платежном документе (векселе, чеке), ценной бумаге, коносаменте, удостоверяющая переход прав по данному документу другой стороне.

**Инкассо** – форма международных расчетов, которая предусматривает обязательство банка-ремитента (экспортера) передачи финансовых и/или товаросопроводительных документов импортеру после процедуры акцепта и платежа за отгруженный товар со стороны последнего.

**Инкотермс (Incoterms)** – международные правила толкования торговых терминов, публикуются Международной торговой палатой.

**Интермодальная (многомодальная) перевозка (Intermodal transportation)**– система доставки грузов несколькими видами транспорта по согласованной схеме и, как правило, по единому договору перевозки на весь маршрут следования.

**Квотирование в международной торговле** – лимитирование размера импорта на национальные рынки с помощью различного рода квот – глобальных, индивидуальных, сезонных, тарифных.

**Компенсационная пошлина** – таможенная пошлина, взимаемая сверх обычных ввозных пошлин в качестве возмещения ущерба (или попыток) национальной экономике или производителям.

**Конвертируемость валют** ­– возможность обмена валюты данной страны на валюты других стран по действующему валютному курсу.

**Коносамент (Bill of Lading)** – расписка, выдаваемая агентом транспортного предприятия (обычно судна или самолета) грузоотправителю, удостоверяющая принятие груза к перевозке и содержащая обязательство перевозчика выдать груз в пункте назначения держателю коносамента.

**Лицензия** – 1. Разрешение, выдаваемое компетентными государственными органами на ведение некоторых видов хозяйственной деятельности. 2. Предоставление другому лицу или организации права использовать защищенные патентами изобретения, технологию производства, технические знания и опыт, необходимую для производства коммерческую и другую информацию. 3. Разрешение на ввоз или вывоз продукции.

**Логистический центр** ­– пункт контроля и управления интермодальными перевозками грузов.

**Международные товарные номенклатуры** – подробные перечни товаров, распределенные по какой-либо классификационной системе: Стандартная международная торговая классификация ООН (СМТК), Гармонизированная система описания и кодирования товаров (ГС), Классификация товаров по укрупненным экономически группировкам ООН (КУЭГ).

**Мономодальная перевозка (Unimodal transportation)** *­*–перевозка грузов с использованием одного вида транспорта.

**Национальный режим** ­– режим в области экономических отношений с зарубежным государством, который предоставляет его фирмам такие же права, как и национальным.

**Нетарифные ограничения внешнеторговых операций в международной торговле ­**–комплекс мер ограничительно-запретительного характера, препятствующих проникновению иностранных товаров на внутренние рынки стран с целью усиления конкурентных условий импортирующей страны и национальной защиты промышленного производства, жизни и здоровья населения, окружающей среды, морали, религии, экономической безопасности государства.

**Неустойка (штраф, пени)** –денежная сумма, которую должник обязан уплатить кредитору в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств.

**Ноу-хау** **(Know-How)** – совокупность различных знаний научного, технического, производственного, административного, финансового, коммерческого или иного характера, опыта, практически применяемых в деятельности предприятия или в профессиональной деятельности, но которые еще не стали всеобщим достоянием. Передача на коммерческой основе, обмен, распространение «ноу-хау» осуществляются, прежде всего, посредством заключения лицензионных договоров.

**Оперативная аренда** ­– неоднократная сдача в аренду одного и того же имущества.

**Оператор смешанной перевозки (Multimodal Transport Operator) *­***–лицо, которое от своего имени или через другое действующее от его имени лицо заключает договор перевозки и выступает как сторона этого договора в качестве грузовладельца или транспортной компании и принимает на себя ответственность за исполнение договора.

**Оферта** – формальное предложение потенциальному партнеру о заключении сделки с указанием всех необходимых для ее заключения условий.

**Паспорт импортной сделки** –базовый документ валютного контроля, оформляемый импортером в банке импортера и содержащий сведения об импортном контракте.

**Паушальный платеж** – согласованная неизменная сумма платежа, выплачиваемая авансом или против согласованных документов.

**Режим наибольшего благоприятствования (наиболее благоприятствуемой нации)** –закрепленное в международных торговых соглашениях условие, предусматривающее предоставление договаривающимися государствами друг другу преимуществ и льгот в отношении пошлин, налогов и сборов.

**Рентинг** **(renting)**–краткосрочная оперативная аренда продолжительностью до одного года.

**Роялти** ­– 1. Периодические отчисления продавцу (лицензиару) за право пользования предметом лицензионного соглашения. Роялти устанавливаются в виде фиксированных ставок, которые выплачиваются лицензиатом через согласованные промежутки времени в течение действия лицензионного соглашения. 2. Плата за право разработки природных ресурсов.

**Сертификат соответствия** – выданный специально уполномоченным органом документ, удостоверяющий, что должным образом идентифицированная готовая продукция или услуга соответствует конкретному стандарту или другому нормативному документу.

**Система «стоимость плюс вознаграждение» (Cost plus fee)**–система исполнения заказа, включающая фактически понесенные исполнителем расходы и согласованную с заказчиком сумму его вознаграждения.

**Смешанное сообщение** – перевозка грузов различными видами транспорта последовательно, при этом доставка каждым видом транспорта оформляется отдельным договором перевозки.

**Счет-фактура (invoice)** – 1. Счет, выписываемый продавцом на имя покупателя и удостоверяющий фактическую поставку товара или услуг и их стоимость. Вписывается после окончательной приемки товара покупателем. 2. Документ, необходимый для осуществления процедуры внутреннего таможенного транзита.

**Таможня** ­­– государственное учреждение, контролирующее провоз грузов через границу, обеспечивающее соблюдение законодательства об импорте, экспорте, транзите товаров и взимающее пошлины по этим операциям и другие налоги.

**Таможенная очистка** ­– процедура уплаты таможенных пошлин и сборов и оформления таможенных документов.

**Таможенная стоимость** ­­­– реальная база для начисления и уплаты таможенных пошлин, исходя из фактической цены сделки некоторых видов дополнительных издержек (транспортных, комиссионных).

**Таможенный союз** – соглашение двух или более государств (форма межгосударственного соглашения) об отмене таможенных пошлин в торговле между ними, форма коллективного протекционизма от третьих стран. Таможенный союз предусматривает также образование «единой таможенной территории».

**Терминал** ­– комплекс устройств, расположенных в начальном, промежуточном или конечном пункте транспортной сети, транспортного коридора, обеспечивающих взаимодействие различных видов транспорта при перевозке грузов, способных выполнять распределительно-накопительные функции.

**Товарный знак и знаки обслуживания** –условия обозначения и символы, отличающие однородные товары и услуги разных производителей и продавцов.

**Толлинг (tolling)**–переработка предоставленного сырья и поставка готовой продукции с учетом стоимости переработки.

**Транспортный коридор** – совокупность всех видов транспорта, согласованно функционирующих на приоритетных направлениях перевозок грузов.

**Трансфертные цены** – цены по внутрифирменным поставкам. На основе этих цен строятся хозяйственные отношения между отдельными подразделениями крупных международных компаний. Данные цены не могут служить основанием для расчета мировой цены, поскольку некорректны и преследуют цель максимизации совокупной прибыли международной компании в целом.

**Тратта** – переводной вексель, один из основных расчетных документов во внешней торговле, представляющий собой безусловный письменный приказодного лица другому уплатить по предъявлении этого документа или в назначенный срок определенную сумму денег предъявителю или указанному в документе лицу.

**Факторинг**–разновидность торгово-комиссионной операции в международной торговле, сочетающейся с кредитованием оборотных средств клиента, включая инкассирование его дебиторской задолженности, кредитование и гарантию по кредитным и валютным рискам. Перепродажа прав на взыскание налогов.

**Форвардные сделки** – срочные валютные операции, совершаемые банками по телефону или телексу на договорной основе с целью покупки или продажи валюты по курсу, зафиксированному на момент сделки.

**Форс-мажор** – возникновение чрезвычайных и неотвратимых обстоятельств, результатом которых является невыполнение условий договора.

**Форфейтинг** – процесс кредитования внешнеторговых сделок путем покупки векселей экспортера и других платежных средств, акцептованных импортером.

**Франчайзинг (franchising)**– передача прав пользования торговой маркой, ноу-хау, управления бизнесом известной фирмой, обладателем таких прав (франчайзером) пользователю (франчайзи).

**Фьючерсная сделка** –сделка на покупку или продажу финансовых инструментов или товаров обусловленного сорта (или марки) на биржах при условии ее оплаты по согласованной цене через определенный срок после заключения сделки.

**Хайринг (hiring)**– среднесрочная оперативная арендасроком до 3 лет.

**Хеджирование ­-** страхование от потерь, техника сведения до минимума риска потери о складирования или уменьшения прибыли из-за неблагоприятного изменения цен путем открытия контрактов на равную сумму на противоположных позициях в операциях за наличный расчет и срочных операциях. Хеджирование производится в дополнение обычной коммерческой деятельности.

**Цена базисная** – исходная цена для определения фактически поставляемого товара в предстоящей сделке в процессе проведения переговоров с учетом возможных скидок и надбавок в зависимости от характеристики товара и конъюнктуры рынка.

**Чартер (чартер-партия)** – договор между судовладельцем и фрахтователем (нанимателем) всего судна или его части на определенный рейс или срок.

**Штивка** – укладка груза в трюме судна, надлежащее размещение.

**Эскалация (импортного) тарифа** – повышение пошлин по мере роста степени обработки продукции.

**IV. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Краснова, В. Австралишки, китаяшки и великобриташки / В. Краснова // Эксперт, 2007. ­– № 31 (572). ­

2. Имамутдинов, И. Стрелец хранит королеву / И. Имамутдинов // Эксперт, 2015. – №13 (939).

3. Компания из Петербурга запустит производство в Финляндии // Коммерсант, 2019. <https://www.kommersant.ru/doc/3906814>

4. Лучший инновационный продукт // Стимул, 2019. <https://stimul.online/news/luchshiy-innovatsionnyy-produkt/?sphrase_id=4027>

5. Официальный сайт «Аргус-спектр» <https://argus-spectr.ru>.

6. Краснова, В. С ресурсом доверия / В. Краснова // Эксперт, 2015. ­­­­– №13 (939).

7. Официальный сайт АО «Интерскол» <http://www.interskol.ru>.

8. Официальный сайт Customs Online <https://customsonline.ru/5013-rezultaty-i-osnovnye-napravleniyah-deyatelnosti-fts-rossii-v-2018-godu.html>.

9. Официальный сайт Альта-софт <https://www.alta.ru/expert_opinion/66223/>

10. Таможенная служба Российской Федерации в 2018 году // Справочные материалы к расширенному заседанию коллегии ФТС России, 2019. – С. 2 – 7.

11. Грамматчиков, А. Защита по полной программе / А. Грамматчиков // Эксперт, 2015. – №13 (939).

12. Официальный сайт «Лаборатория Касперского» <https://www.kaspersky.ru>.

13. Медведев, А.Г. Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях: учебник / А.Г. Медведев. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2014. ­– С. 282.

14. Официальный сайт «Bosch» <https://www.bosch.ru>.

15. Медведев, А.Г. Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях: учебник / А.Г. Медведев. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2014. ­– С. 210-214.

16. Официальный сайт «Procter&Gamble» <https://www.procterandgamble.ru>.

17. Медведев, А.Г. Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях: учебник / А.Г. Медведев. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2014. ­– С. 176-178.

18. Официальный сайт «Uniliver» <https://www.unilever.ru>.

19. Линдт, М. Обязательно последует рост / М. Линдт // Эксперт, 2015. – №14 (940).

20. Официальный сайт «Mitsubishi Electric» <https://ru.mitsubishielectric.com/ru/>.

21. Официальный сайт ООО «Завод Саранскабель» http://www.saranskkabel.ru/

22. Кондрашкина, И.И. Управление внешнеэкономической деятельностью промышленного предприятия / Иванов Е.Ю., И.И. Кондрашкина. – Саранский кооперативный институт РУК, 2008.

23. Сидорова, Е.Ю. Внедрение и развитие процессного подхода в управлении внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий / Е.Ю. Сидорова // Известия Саратовского университета, 2012. ­– № 2.Т.12. – С. 78-83.

24. Безуглов, В. Меланжеры сохраняющие вкус элитных какао-бобов / В. Безуглов // Эксперт, 2017. – №14.

25. Краснова, В. Отбеленному верить / В. Краснова // Эксперт, 2015. ­– №13 (939).

26. Официальный сайт «SPLAT» <https://www.splat.ru>.

**V. СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ПОСОБИЯ**

**1. Горбунова Мария Лавровна ­–** доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой Мировой экономики и таможенного дела.

***Область научных интересов*:** интернационализация российского бизнеса, выход инновационно-активных предприятий на внешние рынки, Россия и Азиатско-Тихоокеанский регион, БРИКС.

**2.** **Приказчикова Юлия Викторовна ­–** кандидат экономических наук, доцент кафедры Мировой экономики и таможенного дела.

***Область* *научных интересов*:** стратегии развития деятельности инновационно-активных компаний на внешних рынках, cтратегическое управление внешнеэкономической деятельностью предприятий.

**3. Фролова Ольга Николаевна – ­**кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры мировой экономики и таможенного дела.

*Область научных интересов*: проектное управление в отраслях и сферах деятельности; исследование, развитие и прогнозирование рынка; внешнеэкономическая деятельность.

**4. Морозова Татьяна Станиславовна – ­**кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры мировой экономики и таможенного дела.

*Область научных интересов*: исследование мирового и отечественного опыта конкурентоспособности промышленных предприятиях.

**5. Ливанова Елена Юрьевна – ­**кандидат экономических наук, доцент кафедры мировой экономики и таможенного дела.

*Область научных интересов*: мировая экономика и международные экономические отношения, влияние сырьевой специализации на национальную экономику и международную конкурентоспособность страны, профессионализация экономического образования.

Мария Лавровна **Горбунова**

Юлия Викторовна **Приказчикова**

Ольга Николаевна **Фролова**

Татьяна Станиславовна **Морозова**

Елена Юрьевна **Ливанова**

**УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

*Учебно-методическое пособие*

Федеральное государственное автономное образовательное

учреждение высшего образования

«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

603950, г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23.

Подписано в печать Формат60х84 1/16

Гарнитура таймс. Усл. печ. л. 5,4 Заказ № Тираж 100 экз.

Отпечатано в типографии Нижегородского госуниверситета

им. Н.И. Лобачевского

603000, г. Нижний Новгород, ул. Большая Покровская, 37.

1. Кейс разработан на базе [1]. Наименования и названия приведены в соответствии с источником [↑](#footnote-ref-1)
2. Кейс разработан на базе [2], [3], [4], [5]. Наименования и названия приведены в соответствии с источниками [↑](#footnote-ref-2)
3. Кейс разработан на базе [6], [7]. Наименования и названия приведены в соответствии с источниками [↑](#footnote-ref-3)
4. Кейс составлен на базе [8], [9], [10]. Наименования и названия приведены в соответствии с источниками [↑](#footnote-ref-4)
5. Кейс разработан на базе [11], [12]. Наименования и названия приведены в соответствии с источниками [↑](#footnote-ref-5)
6. Кейс разработан на базе [13], [14]. Наименования и названия приведены в соответствии с источниками [↑](#footnote-ref-6)
7. Кейс разработан на базе [15], [16]. Наименования и названия приведены в соответствии с источниками [↑](#footnote-ref-7)
8. Кейс разработан на базе [17], [18]. Наименования и названия приведены в соответствии с источниками [↑](#footnote-ref-8)
9. Кейс разработан на базе [19], [20]. Наименования и названия приведены в соответствии с источниками [↑](#footnote-ref-9)
10. Информационная база составлена на базе [21], [22]. Наименования и названия приведены в соответствии с источниками [↑](#footnote-ref-10)
11. [23] [↑](#footnote-ref-11)
12. Кейс разработан на базе [24]. Наименования и названия приведены в соответствии с источником [↑](#footnote-ref-12)
13. Кейс разработан на базе [25], [26]. Наименования и названия приведены в соответствии с источниками [↑](#footnote-ref-13)