

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Таможенное дело»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор

ООО «ПКФ «Садко»

\_\_\_\_\_ О.В. Савельев

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н.

\_\_\_\_\_ Е.А. Степанов

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Совершенствование управления внешнеэкономической  
деятельности предприятия

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ФГАО ВО «ЮУрГУ» (НИУ) – 38.04.01.2019.052. ВКР

Руководитель работы  
профессор, д.э.н.

\_\_\_\_\_ С.В. Токманев

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор работы  
студент группы зЭУ– 343

\_\_\_\_\_ В.В. Язовцев

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер  
ассистент

\_\_\_\_\_ В.А. Фролова

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Челябинск 2019

## АННОТАЦИЯ

Язовцев В.В. Совершенствование управления внешнеэкономической деятельности предприятия. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ, 2018, 103 с., 18 илл., 31 табл., библиогр. список – 53 наим., 17 л. раздаточного материала ф. А4.

Объектом выпускной квалификационной работы является АО «Санфлауэр», предметом – внешнеэкономическая деятельность АО «Санфлауэр».

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование управления внешнеэкономической деятельностью АО «Санфлауэр».

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические основы организации управления внешнеэкономической деятельностью на территории Российской Федерации, проведен анализ управления внешнеэкономической деятельностью АО «Санфлауэр», выявлены проблемы в управлении внешнеэкономической деятельностью предприятия, разработаны мероприятия по совершенствованию управления внешнеэкономической деятельностью предприятия, оценена эффективность от внедрения предложенных мероприятий.

Результаты выпускной квалификационной работы могут быть применимы на практике в целях повышения конкурентоспособности предприятия и эффективности экспортных операций.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ .....	11
1.1 Понятие, виды и участники внешнеэкономической деятельности .....	11
1.2 Правовое регулирование внешнеэкономической деятельности в России .....	20
1.3 Особенности управления внешнеэкономической деятельностью на предприятии .....	26
2 УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ АО «САНФЛАУЭР» .....	40
2.1 Организационная и финансово–экономическая характеристика предприятия .....	40
2.2 Анализ управления внешнеэкономической деятельностью на предприятии .....	50
2.3 Анализ внешнеэкономической деятельности на предприятии ...	59
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ АО «САНФЛАУЭР» .....	74
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления внешнеэкономической деятельностью предприятия .....	74
3.2 Определение эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию управления внешнеэкономической деятельностью предприятия .....	87
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	93
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	99

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Интернационализация и глобализация мировой экономики неизбежно приводит к изменениям в предпринимательском секторе, а также к пересмотру стратегии развития для большинства предприятий. Многие предприятия, которые когда-то уверенно себя чувствовали в пределах национального рынка, начинают сталкиваться с проблемой жесткой конкуренции. Им приходится искать новые способы для укрепления своей позиции на мировых рынках.

Внешнеэкономическая деятельность является важной и неотъемлемой сферой хозяйственной деятельности предприятий, фирм, всех участников рыночных отношений. Произошедшая в современном обществе переоценка принципов и модельных характеристик экономического развития изменила представления о международном сотрудничестве. В настоящее время внешнеэкономическую деятельность необходимо рассматривать в качестве существенного фактора повышения эффективности хозяйственной деятельности как на уровне отдельных предпринимательских структур, так и в масштабах страны, который, вместе с тем, не может не соответствовать общему состоянию и особенностям развития всей воспроизводственной сферы. Реализация целей внешнеэкономической деятельности в условиях глобализации предполагает стратегический уровень управления деятельностью, включающий в том числе решения, связанные с определением возможности и формы выхода на зарубежные рынки, выбор целевых сегментов, способы проникновения на них, понимания требований потребителей других стран и т. д.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что внешнеэкономическая деятельность является важнейшей составляющей большого количества российских предприятий. Развитие внешнеэкономической деятельности дает предприятию новые возможности, такие как использование преимуществ международной кооперации производства, свобода в принятии решений для осуществления своих производственных задач.

**Объектом** выпускной квалификационной работы является АО «Санфлауэр», которое специализируется на обжарке и реализации семян подсолнечника и орехов.

**Предметом** – внешнеэкономическая деятельность АО «Санфлауэр».

**Целью** выпускной квалификационной работы является совершенствование управления внешнеэкономической деятельностью АО «Санфлауэр».

Исходя из выбранной цели, в выпускной квалификационной работе необходимо решить следующие **задачи**:

1) Исследовать теоретические основы организации управления внешнеэкономической деятельностью на территории Российской Федерации.

2) Провести анализ и дать оценку управления внешнеэкономической деятельностью АО «Санфлауэр».

3) Разработать мероприятия по совершенствованию управления внешнеэкономической деятельностью АО «Санфлауэр», оценить эффективность от их внедрения.

В ходе выполнения работы применялись такие методы исследования как анализ и синтез, группировка и сравнение, системный подход, финансово–экономический анализ, эмпирическое исследование, экспертные оценки, анализ научной литературы.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы явились законодательные акты, регулирующие внешнеэкономическую деятельность на территории РФ (Таможенный кодекс Евразийского экономического союза, Законы РФ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» № 164-ФЗ, «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» № 289-ФЗ, «Об экспортном контроле» № 183-ФЗ и другие), а также труды исследователей по проблемам развития внешнеэкономической деятельности на уровне предприятия, факторов ее определяющих, форм и проблем государственного регулирования внешнеэкономической деятельности. Среди них: Вологдин А.А., Стровский Л.Е.,

Гущин В.В., Завьялова Л.В., Задумкин К.А., Зенкина Е.В., Каруна С.Н., Спартак А.Н., Шевень Л.Н. и многие другие.

Методической основой исследования в выпускной квалификационной работе послужила методология оценки эффективности управления внешнеэкономической деятельностью предприятия, которая достаточно широко освещена в работах таких авторов как Архипова Н.А., Ионова А.Ф., Каспина Р.Г., Кулинина Г.В., Куттер М.И., Савицкая Г.В., Сысоева Г.В., Тринка Л.И. и ряда других ученых.

Информационной основой исследования послужили данные оперативные данные отделов сбыта и маркетинга, бухгалтерская (финансовая) и управленческая отчетность АО «Санфлауэр».

Теоретическая значимость исследования определяется актуальностью поставленных задач и их соответствием потребностям расширения и совершенствования управления внешнеэкономической деятельности российских предприятий.

**Практическая значимость** проведенного исследования заключается в том, что разработанные мероприятия по совершенствованию управления внешнеэкономической деятельностью достаточно обоснованы и могут быть применимы на практике в целях повышения конкурентоспособности предприятия и эффективности экспортных операций.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## 1.1 Понятие, виды и участники внешнеэкономической деятельности

Современное экономическое сотрудничество характеризуется ускорением и широтой развития международных коммерческих отношений, что сопровождается развитием и изменением во внешнеэкономических отношениях отдельных государств и мирового сообщества в целом. Внешнеэкономическая деятельность является приоритетным направлением политики любого государства. Современные процессы глобализации и интернационализации хозяйствования качественно изменили условия внешнеэкономической деятельности, перенеся акцент на уровень регионов и муниципальных образований [32]. Внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) – сложное и многоаспектное явление, включающее в себя различные формы и направления международного обмена коммерческих, некоммерческих, государственных организаций и компаний различных регионов, отраслей и секторов экономики.

В настоящее время законодательное определение внешнеэкономической деятельности в РФ закреплено в ряде документов. В соответствии со статьей 1 Федерального закона № 183-ФЗ «Об экспертном контроле» внешнеэкономическая деятельность – внешнеторговая, инвестиционная и иная деятельность, включая производственную кооперацию, в области международного обмена товарами, информацией, работами, услугами, результатами интеллектуальной деятельности (правами на них) [7]. В Федеральном законе № 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» дано определение одного вида внешнеэкономической деятельности – внешнеторговой деятельности, под которой понимается деятельность по осуществлению сделок в области внешней торговли товарами, услугами, информацией и интеллектуальной собственностью [4, ст.2].

В современном экономическом словаре в редакции коллектива авторов под руководством Б.А. Райзберга внешнеэкономическая деятельность трактуется как «одна из сфер экономической деятельности государства, предприятий, фирм, тесно связанная с внешней торговлей, экспортом и импортом товаров, иностранными кредитами и инвестициями, осуществлением совместных с другими странами проектов» [39]. Данный подход рассматривает ВЭД как значимую сферу экономической деятельности государства и субъектов хозяйствования. Также из этого определения можно выделить отдельные виды ВЭД, а именно, внешнеторговая, инвестиционная, финансово-кредитная деятельность, международная кооперация. В то же время ВЭД рассматривается только в сфере торговли товарами, за пределами определения остается торговля услугами, интеллектуальной собственностью и др.

Профессор А.А. Мусин под внешнеэкономической деятельностью понимается деятельность, которая заключается в приобретении, внесении изменений или прекращении прав и обязанностей, которые основаны на создании, использовании или отчуждении материальных благ или иных результатов человеческой деятельности, в отношениях между лицами различной государственной принадлежности [34].

По мнению В.В. Гущина и Ю.А. Дмитриева, внешнеэкономическая деятельность представляет собой вид межгосударственного сотрудничества [17]. При таком подходе в качестве субъекта ВЭД рассматривается исключительно государство, исключая предприятия. Иного подхода придерживается Н.И. Диденко, по мнению которого внешнеэкономическая деятельность осуществляется на уровне производственных структур (фирм, организаций, предприятий и т.д.) с полной самостоятельностью в выборе иностранного партнера, номенклатуры товара для экспортно-импортной сделки, в определении цены и стоимости контракта, объема и сроков поставки и является частью их производственно-коммерческой деятельности [37]. Из данного понятия видно, что автор в качестве субъектов ВЭД выделяет фирмы и предприятия, не делая акцент на государстве.



Автор М.Г. Пронина трактует внешнеэкономическую деятельность как «сферу частноправовых отношений с иностранным элементом». При этом государство не исключается из состава участников ВЭД, ему отводится роль «особого субъекта», которая сводится к реализации внешнеэкономической политики и установлению внешнеэкономических связей на основе заключаемых международных соглашений [37].

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что не существует единого подхода к определению внешнеэкономической деятельности. Исследователи различны в понимании данного вопроса по таким категориям, как участники, формы и виды ВЭД. Изучение законодательных актов и подходов к сущности понятия позволило дать следующее определение: внешнеэкономическая деятельность – это одна из сфер экономической деятельности государства, предприятий, фирм, тесно связанная с внешней торговлей, экспортом и импортом товаров, иностранными кредитами и инвестициями, осуществлением совместных с другими странами проектов.

Классификация внешнеэкономической деятельности предполагает выделение различных видов и форм взаимодействия между резидентами и нерезидентами данной страны. Исходя из определения, данного в статье 1 Федерального закона № 183-ФЗ «Об экспортном контроле» [7], можно выделить следующие виды ВЭД:

- внешнеторговая деятельность;
- производственная кооперация;
- валютные и финансово-кредитные операции.

Экономисты в своих многочисленных публикациях выделяют пять основных форм внешнеэкономической деятельности [15, 19]:

- внешняя торговля;
- производственное сотрудничество и кооперация;
- научно-техническое сотрудничество;
- инвестиционное сотрудничество;
- международные кредитные и валютно-финансовые отношения.

В рамках каждой из вышеперечисленных форм выделяют множество видов внешнеэкономической деятельности.

Внешняя торговля или, иными словами, внешнеторговая деятельность, является основой всей внешнеэкономической деятельности и включает в себя экспорт и импорт разнообразных товаров, работ, услуг, информации, результатов интеллектуальной деятельности при взаимодействии с иностранными контрагентами [12]. Современные внешнеторговые операции очень разнообразны, поэтому не представляется возможным предложить один критерий, в соответствии с которым можно дать исчерпывающую классификацию внешнеторговых сделок. Изучение экономической литературы позволило систематизировать виды внешнеторговых операций в таблице 1.

Таблица 1 – Виды внешнеторговых операций

Признак классификации	Виды внешнеторговых операций
Направления торговли	Экспорт, импорт, реэкспорт реимпорт
Степень готовности продукции	Готовая продукция, разрозненное оборудование, комплектное оборудование
Формы торговли	Бартерные операции, встречные закупки, компенсационные сделки, давальческая схема, промышленное сотрудничество
Методы торговли	Прямой метод торговли, косвенные методы торговли, торговые фирмы и дома, агентские соглашения, брокерские операции, международные торговые биржи, международные аукционы, финансовый лизинг
Виды товаров и услуг	Машинотехническая продукция, сырьевые товары, научно-техническая продукция, продовольственные товары, потребительские товары, товарные знаки, консалтинговые, инжиниринговые услуги

Источник: авторская разработка

Международное производственное сотрудничество и кооперация, как вид внешнеэкономической деятельности, представляют собой сотрудничество партнеров из разных стран в производстве какой-либо продукции, основывающееся на международном разделении труда, специализации отдельных фирм на производстве определенных продуктов или частей продукции с кооперацией производителей для совместного выпуска конечной продукции. Основными видами международного производственного сотрудничества и кооперации являются [30]:

- реализация совместных согласованных программ, осуществляемая в двух формах: подрядном кооперировании и совместном производстве;
- договорная специализация, при которой по взаимному согласованию происходит разграничение производственных программ партнеров;
- создание совместных производственных предприятий или интегрированная кооперация, при которой под единой организационной формой объединяется капитал нескольких участников для достижения совместно согласованных целей.

Еще одной формой ВЭД является международное научно-техническое сотрудничество (МНТС), представляющее собой совместную разработку научно-технических проблем, взаимный обмен научными достижениями, производственным опытом и подготовка квалифицированных кадров. Виды МНТС представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Виды международного научного сотрудничества

Виды МНТС	Формы реализации
Координация	Международные программы в сфере совместной научно-технической деятельности
Кооперация	Международный договор или совместная программа
Ассоциация	Научные объединения, группы, движения
Гармонизация	Международный правовой акт, договор
Региональная интеграция	Объединения стран, установление в области науки и высшего образования в данных странах единообразных требований к учебным программам

Источник: Задумкин, К.А. Международное научно-техническое сотрудничество: сущность, содержание и формы / К.А. Задумкин, С.В. Терехова // Проблемы развития территории. – 2017. – №1(47). – С. 23.

Конечной целью МНТС является создание какого-либо продукта или усовершенствование его для собственных нужд и реализации на мировом рынке. МНТС подразделяется на такие виды, как продажа патентов и лицензий на объекты интеллектуальной собственности; совместные исследования в области науки и техники; франчайзинг; оказание консультационных услуг и др.

Следующей формой взаимодействия с иностранными партнерами является международное инвестиционное сотрудничество, целью которого является расширение базы развития и выпуска экспортной продукции, ее систематическое

обновление на основе критериев конкурентоспособности и облегчение процессов ее реализации на внешнем рынке [19]. Международные инвестиции, как и инвестиции вообще, – это вложение денежных средств с расчетом, что они будут возвращены полностью, а также, что они гарантируют получение дополнительной прибыли в перспективе. Главное отличие международных инвестиций от обычных – это расчет на то, что эти вложения будут меняться в силу участия в экономических процессах нескольких государств. Классификация видов международного инвестиционного сотрудничества представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Виды международного инвестиционного сотрудничества

Признак классификации	Классификация международных инвестиций
По форме международных инвестиций	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Частные международные инвестиции – средства, полученные от частных лиц, резидентов иностранных государств</li> <li>2. Государственные международные инвестиции – средства, полученные по решению органов иностранных государств</li> <li>3. Смешанные международные инвестиции</li> </ol>
По форме активов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реальные международные инвестиции – финансовые средства, которые вкладываются иностранными инвесторами в оборудование</li> <li>2. Нематериальные международные инвестиции – активы, права, патенты, лицензии и т.д.</li> <li>3. Финансовые международные инвестиции – ценные бумаги, акции</li> </ol>
По характеру объекта размещения капитала	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Международные прямые инвестиции – самый распространенный вариант, суть которого заключается в том, что инвестор сам вкладывает средства и следит за инвестиционным процессом</li> <li>2. Международные портфельные инвестиции – приобретение акций для того, чтобы получить причитающиеся с них дивиденды</li> <li>3. Прочие международные инвестиции (например, кредит, полученный у иностранного государства)</li> </ol>
По способу использования	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ссудные международные инвестиции – заем денежных средств, осуществляемый инвестором с целью получить проценты</li> <li>2. Предпринимательские международные инвестиции – передача инвестором финансовых ресурсов с целью в перспективе получить дивиденды от прибыли</li> </ol>

Источник: Ростовский, Ю.М. Внешнеэкономическая деятельность: учебное пособие / Ю.М. Ростовский, В.Ю. Гречков. – М.: Магистр, 2016. – С. 126.

Валютные и финансово-кредитные операции, как форма внешнеэкономической деятельности, являются одними из главных моментов во внешнеэкономической деятельности любого предприятия. Именно эти операции сопровождают сделки, которые связаны с обеспечением платежа за поставленную продукцию (работы,

услуги) через конкретные формы расчета. Кроме того, международные валютно-финансовые и кредитные отношения являются средством миграции (перемещения) капиталов за рубеж в товарной или денежной форме в целях получения прибыли от предпринимательской деятельности или получения процентов.

Вывоз предпринимательского капитала представляет собой долгосрочные зарубежные инвестиции, ведущие к созданию за границей филиалов, дочерних компаний и совместных предприятий. Капиталовложения в зарубежные предприятия, обеспечивающие контроль за ними со стороны инвестора, называются прямыми иностранными инвестициями. Их побудительным мотивом является получение доступа к новейшим технологиям, приближение производства к рынкам сбыта, обход протекционистских барьеров, экономия на налоговых платежах, снижение расходов на охрану окружающей среды и другие мотивы [35].

Виды международных кредитных отношений представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Виды международных кредитных отношений

Признак классификации	Виды международных кредитных отношений
Форма кредитования	<ul style="list-style-type: none"> <li>– предоставление кредитов для проведения экспортно-импортных операций</li> <li>– приобретение оборудования в кредит</li> <li>– выпуск долговых обязательств на международных рынках капиталов</li> <li>– совместное предпринимательство</li> <li>– софинансирование</li> <li>– лизинг</li> <li>– проектное финансирование</li> </ul>
Источники предоставления кредита	<ul style="list-style-type: none"> <li>– частные</li> <li>– правительственные (государственные)</li> <li>– смешанные (частно-государственные)</li> <li>– кредиты международных учреждений</li> </ul>
Виды кредита	<ul style="list-style-type: none"> <li>– товарные</li> <li>– валютные</li> </ul>
Сроки возврата	<ul style="list-style-type: none"> <li>– краткосрочные (до 1 года)</li> <li>– среднесрочные (до 5 лет)</li> <li>– долгосрочные (более 5 лет)</li> </ul>

Источник: Зенкина, Е.В. Международные валютно-финансовые отношения в постиндустриальном мире / Е.В. Зенкина. – М.: ИНФРА-М, 2018. – С. 64.

Участники внешнеэкономической деятельности – это совокупность юридических и физических лиц, которые осуществляют ВЭД по своему желанию

в соответствии с законодательством страны [23]. Именно они осуществляют обмен продуктами своей интеллектуальной деятельности, произведенными товарами, а также оказывают друг другу услуги в различных формах и видах, которые были рассмотрены ранее.

В соответствии со статьей 10 Федерального закона № 164-ФЗ «Об основах регулирования внешнеторговой деятельности» участниками внешнеторговой деятельности являются любые российские лица и иностранные лица, обладающие правом осуществления внешнеторговой деятельности [4]. Соответственно, участниками ВЭД могут быть российские юридические лица и физические лица, зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей; иностранные юридические лица и физические лица; Российская Федерация и субъекты РФ; муниципальные образования.

По характеру совершаемых внешнеторговых операций выделяют следующих участников ВЭД [17]:

1) Экспортеры, в качестве которых могут выступать непосредственно производители экспортной продукции, отраслевые внешнеэкономические объединения и другие участники ВЭД.

2) Импортёры, к числу которых относятся:

– государственные организации федерального уровня, обеспечивающие по решению правительства закупки критического импорта, т. е. тех товаров и услуг, которые не производятся в стране или производятся (имеются) в ограниченном количестве, но без которых нельзя обойтись;

– региональные органы самоуправления, имеющие возможность за счет местных валютных фондов обеспечить импортные закупки потребительских товаров с целью пополнения внутреннего рынка и развития социальной сферы региона;

– коммерческие структуры, занимающиеся импортными закупками.

3) Специализированные посредники, которые в сфере ВЭД выступают как комиссионеры, оформляя свои отношения с зарубежными партнерами, а также

производителями экспортной продукции или заказчиками импортных товаров договорами комиссии или поручений. В качестве внешнеторговых посредников на российском рынке выступают отраслевые внешнеэкономические объединения и внешнеэкономические организации Минэкономразвития России.

В обобщенном виде участников ВЭД можно представить в виде рисунка 1.



Рисунок 1 – Участники внешнеэкономической деятельности

Таким образом, внешнеэкономическая деятельность – это одна из сфер экономической деятельности государства, предприятий, фирм, тесно связанная с внешней торговлей, экспортом и импортом товаров, иностранными кредитами и инвестициями, осуществлением совместных с другими странами проектов. Основными формами ВЭД являются: внешняя торговля, производственное

сотрудничество и кооперация, научно-техническое сотрудничество, инвестиционное сотрудничество, международные кредитные и валютно-финансовые отношения. Внешнеэкономическая деятельности осуществляется ее многочисленными участниками, к которым по законодательству РФ могут быть отнесены любые российские лица и иностранные лица, обладающие правом осуществления внешнеторговой деятельности.

## 1.2 Правовое регулирование внешнеэкономической деятельности в России

В современных условиях внешнеэкономическая деятельность является важной составляющей национальной экономики. Особое значение отводится государственному регулированию ВЭД как совокупности мер, способствующих осуществлению внешнеэкономической политики страны.

Основополагающим документом в регулировании ВЭД является Федеральный закон № 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» [4]. В соответствии со статьей 3 данного закона государственное регулирование внешнеторговой деятельности основывается на Конституции РФ и осуществляется в соответствии с указанным законом, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами РФ, а также общепризнанными принципами и нормами международного права, и международными договорами РФ.

Из основных принципов государственного регулирования ВЭД в соответствии со статьей 4 Закона № 164-ФЗ являются [4]: защита государством прав и законных интересов участников ВЭД, а также прав и законных интересов российских производителей и потребителей товаров и услуг; равенство и недискриминация участников внешнеторговой деятельности; единство таможенной территории Российской Федерации и единство государственного регулирования ВЭД; гласность в разработке, принятии и применении мер государственного регулирования внешнеторговой деятельности и другие.



Федеральный закон № 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» разграничивает компетенцию Российской Федерации и субъектов Российской Федерации во внешнеторговой деятельности, устанавливает сферу государственного воздействия на внешнеторговую деятельность посредством применения таможенно-тарифного и нетарифного методов, а также запретов и ограничений в сфере внешней торговли услугами и интеллектуальной собственностью и мер административного и экономического характера [4].

Таможенно-тарифным регулированием называется метод, определяющий применения в целях государственного регулирования внешней торговли ввозной и вывозной таможенной пошлины [14]. Соответственно основным инструментом таможенно-тарифного метода регулирования ВЭД являются ввозные и вывозные таможенные пошлины. Под таможенной пошлиной понимают обязательный взнос, взимаемый таможенными органами при ввозе товара на таможенную территорию или вывозе товара с этой территории и являющийся неотъемлемым условием такого ввоза или вывоза. К наиболее часто применяемым относятся таможенные пошлины [15]:

- сезонные, применяемые для оперативного регулирования ввоза и вывоза товаров;
- специальные, применяемые в качестве защитной меры против усиления конкурентного давления ввозимых товаров на отечественные;
- антидемпинговые, применяемые для в случаях ввоза на товаров по цене ниже, чем их нормальная стоимость в стране вывоза;
- компенсационные, применяемые для в случаях ввоза товаров, при производстве или вывозе которых прямо или косвенно использовались государственные субсидии.

Основными инструментами нетарифного метода регулирования ВЭД являются: квотирование, лицензирование, добровольные ограничения экспорта, технические ограничения, антидемпинговое законодательство. В соответствии со статьей 21

Закона № 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» импорт и экспорт товаров осуществляются без количественных ограничений [4]. Однако Правительство РФ в соответствии с международными договорами РФ в исключительных случаях на срок не более чем шести месяцев может устанавливать, например, временные ограничения или запреты экспорта товаров для предотвращения либо уменьшения критического недостатка на внутреннем рынке РФ продовольственных или иных товаров, которые являются существенно важными для внутреннего рынка РФ и другие ограничения.

Также ВЭД регулируется нормами специального экспортно-импортного законодательства, а именно: Постановлением Правительства РФ № 1299 «О порядке проведения конкурсов и аукционов по продаже квот при введении количественных ограничений и лицензирования экспорта и импорта товаров (работ, услуг) в Российской Федерации» [8]. Следует заметить, что квотирование устанавливается только с целью защиты в случаях, когда есть угроза причинения ущерба отечественным производителям конкурирующих товаров или как ответная мера на дискриминационные действия зарубежных торговых партнеров. Лицензирование представляет собой разрешение на внешнеторговые операции в отношении товаров, свободное перемещение которых через таможенную границу РФ не допускается. Лицензии выдаются Минэкономразвития России на основании квот на определенное количество товара и являются срочными, так как имеют срок действия, указанный в самой лицензии.

Внешнеэкономическая деятельность также подлежит регулированию нормами Федерального закона «О валютном регулировании и валютном контроле» № 173-ФЗ [6]. Закон устанавливает правовые основы и принципы валютного регулирования и валютного контроля в Российской Федерации, полномочия органов валютного регулирования, а также определяет права и обязанности резидентов и нерезидентов в отношении владения, пользования и распоряжения валютными ценностями, права и обязанности нерезидентов в отношении владения, пользования и распоряжения валютой Российской Федерации и внутренними

ценными бумагами, права и обязанности органов валютного контроля и агентов валютного контроля.

С 1 января 2018 года вступил в силу Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (ТК ЕАЭС), заменивший ранее действовавший Таможенный кодекс Таможенного союза. ТК ЕАЭС разработан для осуществления единого порядка при перемещении товаров через границу ЕАЭС, в который на сегодняшний день входят 5 государств – Россия, Армения, Беларусь, Казахстан и Киргизия. Если рассматривать Кодекс с точки зрения регулируемых взаимоотношений, то все статьи можно объединить в несколько блоков [3]:

1) Лица, осуществляющие ВЭД (представители, перевозчики, операторы, владельцы складов и магазинов беспошлинной торговли и т.д.).

2) Органы – совокупность юридических лиц, которые обязаны обеспечивать на территории стран-членов ЕАЭС соблюдение таможенного законодательства (ст.351). Кодекс регламентирует порядок взаимодействия органов, использования информационных технологий, проведения экспертизы, управления рисками, задержания товаров и документов.

3) Платежи. Статья 46 ТК ЕАЭС определяет пять видов платежей, которые необходимо вносить при перевозе грузов через границу союза. К таким платежам относятся: акцизы, сборы, НДС, ввозные и вывозные пошлины.

4) Товары. В главах 6–8 ТК ЕАЭС регламентируются: товарная номенклатура ЕАЭС, процесс определения страны происхождения и таможенная стоимость, перемещение специфических видов товаров (например, что перемещается по трубопроводам и линиям электропередач).

5) Процедуры – совокупность норм, обеспечивающих процесс регулирования нахождения товаров на территориях стран-членов ЕАЭС. Товары помещаются под таможенную процедуру с момента их декларирования или выпуска на территорию союза (ст. 128). Существуют процедуры экспорты и импорта, реэкспорта и реимпорта, транзита, размещения, выпуска, торговли, уничтожения.

6) Операции – действия, которые должны совершать уполномоченные лица для осуществления регулирования в соответствии с законодательством ЕАЭС. В

разделе 3 ТК ЕАЭС содержатся нормы, определяющие порядок совершения операций и действий в связи с изменением таможенного статуса товаров.

7) Контроль – совокупность действий, направленных на обеспечение соблюдения действующих на территории союза таможенных нормативных актов. ТК ЕАЭС определяет объекты, формы и меры контроля.

В связи с вступлением в силу с 01.01.2018 Договора о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза и введением Таможенного кодекса Евразийского экономического союза с 04 сентября 2018 г. вступил в силу новый Федеральный закон №129-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации» [5]. ТК ЕАЭС содержит отсылочные нормы, согласно которым регулирование ряда правоотношений, либо установление дополнительных условий, требований или особенностей нормативного правового регулирования должно определяться на уровне национального законодательства государств – членов ЕАЭС. ТК ЕАЭС и ФЗ «О таможенном регулировании» вносят изменения в порядок таможенного декларирования товаров, уплаты таможенных платежей и контроля таможенной стоимости.

Предметом регулирования Закона №129-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации» являются отношения, связанные с ввозом, вывозом товаров, их перевозкой по территории РФ под таможенным контролем, временным хранением, таможенным декларированием, выпуском и использованием в соответствии с таможенными процедурами, проведением таможенного контроля, взиманием и уплатой таможенных платежей, специальных, антидемпинговых, компенсационных пошлин. Кроме того, документом определены права и обязанности лиц, осуществляющих деятельность в сфере таможенного дела и др.

Принципы осуществления государственной политики, правовые основы деятельности органов государственной власти РФ в области экспортного контроля, а также определяет права, обязанности и ответственность участников ВЭД устанавливаются Федеральным законом № 183-ФЗ «Об экспортном контроле» [7]. Экспортный контроль представляет собой комплекс мер по реализации

федеральными органами исполнительной власти установленного законодательством порядка вывоза за пределы РФ определенных видов товаров, а также мер по выявлению, предупреждению и пресечению нарушений этого порядка. Экспортный контроль применяется при осуществлении внешнеэкономической деятельности в отношении: вооружения и военной техники; отдельных видов сырья, материалов, оборудования, технологий и научно-технической информации, которые могут быть использованы при создании вооружений и военной техники (товары двойного применения); оружия массового уничтожения и иных наиболее опасных видов оружия и технологий их создания, вывоз которых запрещен и др. Номенклатура подпадающих под экспортный контроль товаров определяется перечнями, утверждаемыми Указами Президента РФ.

Наряду с публично-правовым регулированием, существует и частноправовое регулирование ВЭД, которое осуществляется внутренним национальным законодательством государства. В России оно представлено частью 3 Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ) [1]. Так, глава 68 ГК РФ «Право, подлежащее применению к имущественным и личным неимущественным отношениям» непосредственно регламентирует требования к форме внешнеэкономической сделки, выбор права сторонами, как при заключении договора, так и после его заключения, которое будет применяться к их правам и обязанностям по этому договору.

Еще одним документом частноправового регулирования ВЭД является Налоговый кодекс РФ (НК РФ). Российским налоговым законодательством установлено, что налоговые органы вправе осуществлять проверку соответствия фактических цен существующим рыночным ценам, и в случае обнаружения занижения цен сделок предъявить через суд налогоплательщикам мотивированное требование о доначислении налогов. В соответствии с разделом V.1. НК РФ в Российской Федерации осуществляются налоговые проверки, получившие название «ценовых». Речь идет о контролируемых сделках, подлежащих особому налоговому контролю. К контролируемым сделкам относятся сделки между

взаимозависимыми лицами в соответствии со ст. 105.14 НК РФ. Кроме того, в целях НК РФ к сделкам между взаимозависимыми лицами приравниваются в том числе сделки в области внешней торговли товарами мировой биржевой торговли [2].

К другим частноправовыми источниками регулирования ВЭД относятся Принципы международных коммерческих договоров (Принципы УНИДРУА), Международные правила толкования торговых терминов (ИНКОТЕРМС), типовые контракты, в которых предусмотрены стандартные условия.

Таким образом, внешнеэкономическая деятельность подлежит как публично-правовому регулированию, так и частноправовому регулированию. Границы государственного регулирования ВЭД определяются, с одной стороны, потребностью расширения национального экспорта и развития форм международной кооперации, а с другой – правилами международных организаций. К числу важнейших законодательных актов, регламентирующих ВЭД относятся Федеральный закон № 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности», Таможенный кодекс Евразийского экономического союза, Федеральный закон №129-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации», Федеральный закон № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле» и другие.

### 1.3 Особенности управления внешнеэкономической деятельностью на предприятии

Одной из ключевых особенностей функционирования предприятий в настоящее время является их активное взаимодействие с внешним миром в лице иностранных контрагентов в различных типах сделок. Не каждое российское предприятие осуществляет такое взаимодействие, тем не менее сотрудничество организаций с зарубежными партнерами в рамках внешнеэкономической деятельности приносит определенную эффективность.

Любой вид деятельности, осуществляемой предприятием, подвержен определенным воздействиям, целью которых является предотвращение хаотичного

движения в экономической среде. Такое воздействие называется управлением. Анализ точек зрения различных экономистов позволил выделить несколько подходов к определению понятия «управление»:

1) Процессный подход (Джеймс К. Ван Хорн и Джон М. Вахович, Е.И. Шохин, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури и др.). Сторонники данного подхода рассматривают управление как «процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации» [33].

2) Системно-целевой аспект (Н.И. Берзон и Т.В. Теплова, С.Л. Сорокин, И.С. Шиткина и др.). В рамках данного подхода под управлением понимается «целенаправленное воздействие управляющих субъектов на объект при помощи специальных методов и инструментов с целью выполнения задач и обязанностей» [13].

3) Организационно-структурный подход (Т.В. Кашанина), согласно которому управление – это «воздействие на корпорацию как организованную систему, осуществляемое специально образованными органами, действующими в пределах своей компетенции» [26].

4) Функциональный подход (М.И. Халиков) предполагает, что управление – это «функция системы, направленная на выживание этой системы посредством координации, организации, упорядочения элементов данной системы как между собой (внутри себя), так и с внешней средой» [38].

5) Системно-процессный подход, сторонником которого является В.В. Ковалев, рассматривает управление как «процесс целенаправленного, систематического и непрерывного воздействия управляющей подсистемы на управляемую» [29].

Обобщение и систематизация точек зрения различных ученых-экономистов на определение понятия «управление» позволили автору настоящей работы представить определение управления применительно к внешнеэкономической деятельности: управление внешнеэкономической деятельностью – это

целенаправленное взаимодействие управляющей и управляемой системы, внутренней и внешней среды предприятия в процессе последовательного прохождения этапов формирования внешнеэкономических связей с иностранными партнерами для достижения целей предприятия.

Таким образом, управление внешнеэкономической деятельностью объединило в себе три подхода – функциональный, системно-структурный и процессный. Исходя из представленного определения можно выделить следующие взаимосвязанные элементы ВЭД:

1) Управляющая система или субъекты управления – функциональные подразделения и должностные лица, принимающие на себя управление внешнеэкономической деятельностью.

2) Управляемая система или объект управления – внешнеэкономические сделки, среди которых можно выделить внешнеторговые, импортные, экспортные, реимпортные, реэкспортные и другие операции. Совокупность способов и приемов, с помощью которых осуществляется воздействие субъекта на объект управления, составляет содержание методов управления.

3) Внешняя среда – это непосредственное окружение предприятия, оказывающее влияние на его функционирование. К внешнему окружению предприятия относятся контрагенты, государство с его институтами и правовой базой, природные факторы, научно-технический прогресс и др.

4) Внутренняя среда – это условия и процессы, существующие и происходящие на предприятии. К элементам внутренней среды можно отнести производство, маркетинг, НИОКР, финансы, менеджмент.

5) Этапы управления – это конкретные действия, входящие в управленческий процесс, в целях получения планируемого результата (планирование, организация, учет, анализ, контроль и др.).

Схематично взаимодействие элементов управления ВЭД предприятия можно представить в виде рисунка 2.

Управление ВЭД, как и любой процесс, представляет собой совокупность



последовательных этапов. Изучение экономической литературы по вопросам управления внешнеэкономической деятельностью предприятий позволило выделить следующие основные этапы такого управления [19]:

- целеполагание;
- планирование;
- исполнение;
- учет;
- контроль;
- анализ и корректировка.



Рисунок 2 – Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия

Принятие решения о выходе на внешний рынок и выбор определенных форм международного предпринимательства должны быть основаны на выработке целевой функции ВЭД. Процесс целеполагания во внешнеэкономической деятельности должен проходить по ряду последовательных этапов.

На первом этапе осуществляется выбор долгосрочных целей. При выходе на внешний рынок предприятие преследует главную цель – максимизация массы и нормы прибыли на основе использования преимуществ международного разделения труда. Достижение этой цели осуществляется, как правило, решением следующих задач [20]: расширение сбыта выпускаемой продукции за счет освоения новых рынков за рубежом; минимизация издержек производства; снижение издержек реализации товаров путем выбора правильной стратегии сбыта; обеспечение потребностей в закупках сырья, комплектующих изделий, новейших технологий, оборудования и ноу-хау, привлечения инжиниринговых услуг для производственных нужд исходя из их уникальности, более высокого качества и низких цен относительно внутреннего рынка и других.

На втором этапе управления внешнеэкономической деятельностью предприятия осуществляется ее планирование. Планирование ВЭД – это набор действий и решений, предпринятых руководством фирмы, которые обеспечивают достижение целей компании средствами ВЭД на длительную перспективу [21].

1) Одним из составных документов, определяющих стратегию развития предприятия при выходе на внешний рынок является бизнес-план, который позволяет достичь понимания общего состояния дел при осуществлении ВЭД. Структура раздела бизнес-плана по организации внешнеэкономической деятельности может быть представлена следующими разделами:

2) Организационное обеспечение ВЭД. В этом разделе дается представление о том, как построено законодательство в области ВЭД. Это относится к порядку регистрации предприятия как участника внешнеэкономических связей; порядку декларирования товаров, проходящих за границу; срокам оформления и прохождения продукции; особенностям лицензирования в области бизнеса предприятия; особенностям законодательства страны-партнера по бизнесу.

3) Экономическое обеспечение ВЭД. В этом разделе бизнес-плана, как правило, представляется следующая информация: специфика расчетов, особенности регулирования бартерных операций при осуществлении ВЭД;

правила взимания и размеры таможенных пошлин; перспективы режима тарифного регулирования для данного бизнеса и др.

Формы и методы выхода на внешний рынок. В общемировой практике выделяют три базовых стратегических направления данного процесса [47]:

- иерархическое построение бизнеса;
- экспортная деятельность;
- посредничество.

Такой метод выхода на зарубежные рынки как иерархическое построение бизнеса называется еще инвестиционным способом расширения бизнеса. Он предполагает полный контроль бизнеса на целевом внешнем рынке, а именно полное владение фирмой в целевой стране. Этот бизнес может иметь форму филиала или отдельного независимого от головной компании предприятия.

Экспортная деятельность предполагает производство товаров и услуг на внутреннем рынке предприятия и их продажу на целевом внешнем рынке. При выборе экспортного способа выхода на внешний рынок предприятию необходимо решить какие функции в продвижении товара она сохранит за собой, а какие функции передаст посредникам на внешних рынках. Степень делегирования полномочий определяет уровень ответственности и рисков. Выделяют три возможных направления экспортной деятельности: прямой экспорт, косвенный экспорт и совместный экспорт.

Посредничество, как форма выхода на внешний рынок, представляет собой вид деятельности с внешними рынками, предполагающий не полное владение компанией, осуществляющей свою деятельность на зарубежном рынке, но разделение с ней определенной степени ответственности и контроля. В результате такого взаимодействия главная компания передает посреднику свои знания, опыт, навыки и часть ресурсов, а взамен получает гарантию транслирования на целевой внешний рынок определенной стратегии и определенную гарантию продаж. Выделяют четыре типа сотрудничества в данном направлении: лицензирование, франчайзинг, контрактное производство или совместное предприятие.

На этапе исполнения, как одного из этапов управления ВЭД, происходит осуществление фактических действий по достижению параметров, определенных на предыдущих этапах управления: перевод технической, финансовой документации, необходимой для транспортировки грузов через таможенный пункт, оплата товаров, работ, услуг или получение авансовых платежей при осуществлении экспортных операций и другие необходимые действия.

Учет, как этап управления ВЭД, представляет собой действия по выявлению, измерению, сбору, регистрации, интерпретации, обобщения, подготовки и предоставления данных об осуществляемой внешнеэкономической операции для менеджмента предприятия. С этой целью на предприятии ведется несколько видов учета, в том числе бухгалтерский, налоговый, управленческий, оперативный, статистический [43]. Данные учета и отчетности являются основным источником информации для проведения анализа ВЭД.

Следующим этапом управления внешнеэкономической деятельностью предприятия является контроль, т.е. текущий мониторинг за ходом реализации и контроль за выполнением годовых, среднесрочных и долгосрочных планов внешнеэкономической деятельности и организация проведения соответствующих ревизий по воплощению внешнеэкономических и маркетинговых стратегий в жизнь. На этапе контроля отдельные должностные лица или подразделения предприятия осуществляют мониторинг происходящих событий с целью минимизации или недопущения возникновения отрицательных последствий внешнеэкономических операций. Выделяется два вида контроля – внешний и внутренний. Внешний контроль – это контроль со стороны государства в лице исполнительных органов власти, Центрального банка и уполномоченных банков. Внутренний контроль осуществляется бухгалтерией, ревизионной комиссией, исполнительными органами хозяйствующего субъекта [40].

Анализ и корректировка – это заключительный этап процесса управления ВЭД, заключающийся в выявлении и устранении отклонений, которые не соответствуют

принятым нормам и стандартам (или, при необходимости, корректировка самих стандартов). Корректировка осуществляется по результатам анализа, являющимся неотъемлемой частью этого этапа управления ВЭД.

Целью анализа ВЭД предприятия является определение влияния внешнеторговых операций на показатели финансово-хозяйственной деятельности организаций и оценка перспектив их развития [31].

Основными задачами анализа ВЭД являются [44]:

- изучение уровня и качества выполнения предприятием обязательств по контрактам с иностранными партнерами;
- оценка динамики экспортно-импортных операций предприятия за отчетный и предшествующий периоды;
- оценка рациональности использования средств, привлеченных для выполнения обязательств по контрактам (анализ структуры расходов, оценка оборачиваемости оборотных средств по экспортно-импортным операциям и др.);
- оценка финансовых результатов по ВЭД;
- оценка влияния результатов экспортно-импортных операций на финансовое положение, платежеспособность и рентабельность предприятия.

Общая оценка выполнения экспортных контрактов выполняется по стоимостным показателям. В целях анализа сравнивают показатель экспортной выручки отчетного года с аналогичным показателем, установленным при подписании контракта. Рассчитывают коэффициент выполнения экспортных контрактов, который определяется по формуле (1) [44]:

$$K_{ВЭК} = ВРЭ_{ФАКТ} / ВРЭ_{БАЗ}, \quad (1)$$

где  $K_{ВЭК}$  – коэффициент выполнения экспортных контрактов;

$ВРЭ_{ФАКТ}$  – выручка от выполнения экспортных контрактов в отчетном году, руб.;

$ВРЭ_{БАЗ}$  – выручка по заключенным экспортным контрактам в отчетном году, руб.

Расчет коэффициента выполнения экспортных контрактов целесообразно проводить как в целом по объему реализованных товаров предприятием, так и по товарным группам, товарам и странам экспорта.

Анализ динамики экспорта выполняют в два этапа. На первом этапе проводят расчет показателей динамики – темп роста экспорта, темп прироста, среднегодовой темп роста. На втором этапе определяют влияние факторов на динамику экспортной выручки. Экспортную выручку рассматривают в динамике под влиянием следующих факторов: физического объема экспорта, цен на товары в стране экспорта и курса ЦБ РФ к иностранной валюте. Факторная модель экспортной выручки может иметь следующий вид (2) [12]:

$$ВР_э = V \times Ц \times К, \quad (2)$$

где  $ВР_э$  – экспортная выручка, руб.;

$V$  – физический объем товаров по контрактам в натуральных единицах;

$Ц$  – цена товара в стране экспорта, у. е.

$К$  – курс ЦБ РФ к иностранной валюте, руб.

Влияние факторов можно рассчитать по методу цепных подстановок или методу абсолютных разниц.

Затраты предприятия – экспортера продукции складываются из себестоимости экспортируемой продукции и издержек, связанных с реализацией продукции. Изменение себестоимости продукции и реализацию экспортируемой продукции оказывает непосредственное воздействие на величину получаемой прибыли. Повышение этих затрат при прочих равных условиях приводит к снижению прибыли, снижение (затрат) – соответственно к ее повышению. Величина совокупных затрат на выполнение экспортных контрактов складывается из себестоимости реализуемой продукции и коммерческих (накладных) расходов, связанных с продажей экспортной продукции. В состав накладных расходов по экспорту входят затраты на тару, упаковку продукции, расходы по погрузке, разгрузке, перевозке, перевалке, хранению продукции, транспортировке продукции, страхованию груза, таможенные сборы и пошлины, расходы на комиссионное вознаграждение посредникам. С целью исследования динамики и причин изменения накладных расходов проводится их постатейный анализ.

Прибыль является одним из основных требований успешного функционирования предприятия в условиях рыночной экономики. В процессе анализа проверяют степень выполнения планов по доходам, прибыли, рентабельности, изучают их динамику, определяют и измеряют влияние факторов на финансовые результаты хозяйственной деятельности, выявляют и мобилизуют резервы их роста. Факторная модель прибыли от продаж может быть представлена в следующем виде (3) [41]:

$$\Pi_{\text{э}} = \text{ВР}_{\text{э}} - \text{С}_{\text{э}} - \text{НР}_{\text{э}}, \quad (3)$$

где  $\Pi_{\text{э}}$  – прибыль от продаж, полученная от экспорта, руб.;

$\text{ВР}_{\text{э}}$  – выручка (доход) от реализации экспортной продукции, руб.;

$\text{С}_{\text{э}}$  – себестоимость экспортной продукции, руб.;

$\text{НР}_{\text{э}}$  – накладные (коммерческие) расходы по экспортным операциям, руб.

Учитывая, что приведенная аналитическая модель является аддитивной, влияние каждого из перечисленных факторов определяется как изменение соответствующего фактора.

Относительными показателями, характеризующими уровень прибыльности экспортных операций, являются показатели рентабельности. На практике уровень рентабельности хозяйственной деятельности предприятий обычно определяется отношением прибыли к выручке от продаж. Данный показатель называется рентабельностью продаж и считается одним из основных показателей оценки эффективности функционирования предприятий. Расчет показателя ведется по формуле (4) [35]:

$$R_{\text{пр э}} = \text{ПР}_{\text{э}} / \text{ВР}_{\text{э}} \times 100, \quad (4)$$

где  $R_{\text{пр э}}$  – рентабельность продаж от экспортных операций, %.

Уровень рентабельности экспортных операций можно оценить с помощью уровня рентабельности экспорта, который измеряет отношение прибыли от экспорта к затратам на экспорт и определяется по формуле (5):

$$R_{\text{э}} = \text{П}_{\text{э}} / \text{З}_{\text{э}} \times 100, \quad (5)$$

где  $R_{\text{э}}$  – рентабельность экспорта, %;

$Z_{\text{э}}$  – совокупные затраты по экспортным операциям, руб.

Этот показатель может рассчитываться по каждому изделию, группе изделий, по странам и в целом для всего экспорта предприятия. Он является типичным показателем прямого эффекта от экспорта.

Одним из факторов, определяющих эффективность экспортных операций, является показатель скорости оборота средств, вложенных в экспортные операции. Длительность оборота средств в данном случае определяется продолжительностью экспортной операции. А кругооборот средств, вложенных в экспортные операции, можно разделить на две основные стадии: оборот средств, вложенных в товары (продукцию) и оборот средств, вложенных в расчеты за товары (продукцию). Исходя из этого, в процессе анализа рассчитывают и оценивают динамику оборачиваемости средств: в экспортных операциях в целом, товарах, расчетах.

Показатель оборачиваемости средств в экспортных операциях в целом исчисляется исходя из среднего времени нахождения средств в процессе полного оборота, т. е. с момента отгрузки товара до момента получения денег от иностранного партнера. В этом случае можно рассчитать два показателя [36]:

1) Коэффициент оборачиваемости, который характеризует число оборотов вложенных средств и рассчитывается по формуле (6):

$$K_{\text{об}} = \text{ВР}_{\text{э}} / \text{ТЗ}_{\text{э ср}}, \quad (6)$$

где  $K_{\text{об}}$  – коэффициент оборачиваемости средств в расчетах по экспорту;

$\text{ВР}_{\text{э}}$  – экспортная выручка, руб.;

$\text{ТЗ}_{\text{э ср}}$  – средний остаток средств по экспорту, который показывает среднюю сумму средств, вложенную в отчетном периоде, руб.

2) Средняя продолжительность одного оборота вложенных средств, которая определяется по формуле (7):

$$\Pi = \text{Т} / K_{\text{об}}, \quad (7)$$

где  $\Pi$  – средняя продолжительность одного оборота средств в расчетах, дни;

$\text{Т}$  – число дней в периоде.



На базе показателей, характеризующих длительность оборота средств в запасах и расчетах, определяют длительность операционного и финансового циклов по формулам (8) и (9):

$$\text{ОЦ} = T_{\text{зап}} + T_{\text{дз}}, \quad (8)$$

$$\text{ФЦ} = \text{ОЦ} - T_{\text{кз}}, \quad (9)$$

где ОЦ – продолжительность операционного цикла, дни;

ФЦ – продолжительность финансового цикла, дни;

$T_{\text{зап}}$  – длительность оборота средств в запасах, дни;

$T_{\text{дз}}$  – длительность оборота средств в дебиторской задолженности, дни;

$T_{\text{кз}}$  – длительность оборота средств в кредиторской задолженности, дни.

Если увеличивается период оборачиваемости запасов либо дебиторской задолженности, то возрастает общая их стоимость. При сокращении срока кредита, предоставленного поставщиками, уменьшается сумма кредиторской задолженности. В результате этих изменений возрастают величина оборотного капитала и период оборота денежных средств. Очевидно, что чем больше продолжительность финансового цикла, тем больше потребность в оборотных средствах, в частности в денежных средствах.

В заключении анализа ВЭД обобщаются его результаты в целях принятия управленческих решений. Использование обнаруженных резервов поможет повысить внешнеэкономическую активность предприятия, вывести его на новые рынки импорта и экспорта, полностью выполнить обязательства по внешнеторговым контрактам, снизить себестоимости экспортно-импортных операций, уменьшить непроизводственные расходы, что приведет к повышению уровня эффективности внешнеторговых сделок и рациональному использованию ресурсов, а все вместе улучшит финансовое положение предприятия.

Таким образом, управление ВЭД – это целенаправленное взаимодействие управляющей и управляемой системы, внутренней и внешней среды предприятия в процессе последовательного прохождения этапов формирования внешнеэкономических связей с иностранными партнерами для достижения целей

предприятия. Управление ВЭД представляет собой процессы подготовки и реализации внешнеэкономических операций, ориентированные на получение прибыли, повышение рентабельности посредством участия в международном разделении труда. Предпосылкой успешной ВЭД предприятия является хорошо продуманная функциональная структура и рациональная система управления.

**Выводы по главе один.** В данной главе рассмотрены теоретические основы организации управления внешнеэкономической деятельностью на территории РФ.

Изучение различных подходов к пониманию сущности ВЭД позволило дать следующее определение: внешнеэкономическая деятельность – это одна из сфер экономической деятельности государства, предприятий, фирм, тесно связанная с внешней торговлей, экспортом и импортом товаров, иностранными кредитами и инвестициями, осуществлением совместных с другими странами проектов. Выделяют следующие основные формы ВЭД: внешняя торговля, производственное сотрудничество и кооперация, научно-техническое сотрудничество, инвестиционное сотрудничество, международные кредитные и валютно-финансовые отношения. В рамках каждой из вышеперечисленных форм выделяют множество видов внешнеэкономической деятельности. Разнообразие видов и форм ВЭД должно способствовать повышению эффективности внешних связей государства в целом, что позволит решить такие задачи, как увеличение валютных ресурсов и объемов торговли, улучшение структуры экспорта и импорта, погашение нынешних долгов, расширение сфер сотрудничества, привлечение капитала и технологий в страну. Внешнеэкономическая деятельности осуществляется ее многочисленными участниками, к которым по законодательству РФ могут быть отнесены любые российские лица и иностранные лица, обладающие правом осуществления внешнеторговой деятельности, которые в зависимости от выполняемых функций могут быть объединены в несколько основных групп: международные организации, государство, экспортеры, импортеры и посредники.

Изучение правового регулирования внешнеэкономической деятельности в России позволило идентифицировать его как совокупность мер, способствующих

осуществлению внешнеэкономической политики страны. Внешнеэкономическая деятельность в РФ подлежит как публично-правовому регулированию, так и частноправовому регулированию. К важнейшим документам публично-правового регулирования ВЭД относятся Федеральный закон № 164-ФЗ, Федеральный закон №129-ФЗ, Федеральный закон №173-ФЗ и др. К частноправовому регулированию можно причислить Конституцию РФ, Гражданский кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ и др. В настоящее время во внешнеэкономической деятельности наблюдается переход от государственно-правового регулирования к саморегулированию сторон международных контрактов. Указанная тенденция обусловлена существенным возрастанием значения принципа автономии сторон и изменением концепции свободы договора, реализуемого в рамках международных коммерческих отношений.

Исследование процесса управления внешнеэкономической деятельностью предприятия позволило на основе обобщения и систематизации точек зрения различных ученых-экономистов представить следующее определение: управление внешнеэкономической деятельностью – это целенаправленное взаимодействие управляющей и управляемой системы, внутренней и внешней среды предприятия в процессе последовательного прохождения этапов формирования внешнеэкономических связей с иностранными партнерами для достижения целей предприятия. Основными этапами управления ВЭД являются целеполагание, планирование, исполнение, учет, контроль, анализ и корректировка. Последовательное прохождение этих этапов позволит детально проработать взаимодействие элементов системы и самого процесса управления.

## 2 УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ АО «САНФЛАУЭР»

### 2.1 Организационная и финансово–экономическая характеристика предприятия

Акционерное общество «Санфлауэр» зарегистрировано Инспекцией Федеральной налоговой службы по г. Златоусту Челябинской области 13 января

2004 г. Сокращенное фирменное наименование Общества: на русском языке – АО «Санфлауэр», на английском языке – JSC «Sanflower».

Общество является юридическим лицом, обладает гражданскими правами и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законодательством РФ и определенных Уставом Общества. Основной целью деятельности Общества является получение прибыли при осуществлении предпринимательской деятельности.

Основным видом деятельности АО «Санфлауэр» (по ОКВЭД 10.89) в соответствии с его Уставом является производство прочих пищевых продуктов, не включенных в другие группировки. Общество специализируется на качественной обжарке семян подсолнечника. Производство полностью оснащено передовым европейским и американским оборудованием.

Ассортимент выпускаемой продукции включает в себя:

- семечки жареные «Джин», «Белочка», «Мастер жарки»;
- арахис жареный «Караван орехов».

Общество активно сотрудничает с европейскими исследовательскими организациями в области пищевого производства. Поставщики сырья для производства продукции расположены в Краснодарском крае. Управление качеством основано на опыте японских и американских компаний. ООО «Санфлауэр» подтверждает качество выпускаемой продукции наградами престижных выставок регионального, российского и международного уровня.

АО «Санфлауэр» в своем развитии прошло ряд этапов.

В 2005 г. начался бурный рост региональных продаж. Благодаря упорной работе дистрибьюторов и сотрудников отдела продаж в настоящее время продукция предприятия присутствует в большинстве регионов России и в странах ближнего зарубежья – Казахстане и Кыргызстане. В 2008–2013 гг. происходило планомерное построение управляемой дистрибьюции от завода до полки магазина и конечного потребителя. Запуск и развитие эксклюзивных команд торговых представителей, расширение территории продаж. Увеличение объемов

производства, расширение территории дистрибьюции. Редизайн упаковки продукции в соответствии с существующими мировыми трендами. В 2014 году стартовали продажи продукции в Германии.

Организационная структура, являясь ключевым параметром внутренней среды предприятия, имеет линейно-функциональный характер (рисунок 3).



Рисунок 3 – Организационная структура управления АО «Санфлауэр»

Во главе предприятия стоит генеральный директор, функции которого заключаются в общем руководстве производственно-хозяйственной деятельностью компании. Именно он несет полную ответственность за все принятые решения, за результаты деятельности предприятия и сохранность его имущества. Кратко охарактеризуем основные функции руководителей высшего звена, т.е. тех руководителей, которые находятся в непосредственном подчинении у генерального директора:

1) Начальник производства (главный инженер) – руководство работами, направленными на оперативное регулирование производства в соответствии с планами и договорами, относящимся к поставкам выпускаемого продукта.

2) Начальник отдела материально-технического обеспечения – организация обеспечения предприятия всеми требуемыми для его производственной деятельности материальными ресурсами необходимого качества.

3) Коммерческий директор, в подчинении у которого находятся начальники отделов маркетинга и продаж. Коммерческая служба осуществляет исследование рынка, планирование продвижения продукта, контроль каналов дистрибуции, переговоры с клиентами, разработку ценовой политики и др. Более подробно обязанности работников коммерческого отдела в части внешнеэкономической деятельности будут рассмотрены в п. 2.2 настоящей работы.

4) Начальник финансового отдела – организация ведения всех видов учета (финансового, управленческого, налогового, статистического) деятельности предприятия, формирование регулярной бухгалтерской финансовой и управленческой отчетности, управление денежными потоками, оперативный контроль финансовых ресурсов.

5) Начальник автотранспортного участка – методическое и техническое руководство производственно-хозяйственной деятельностью автохозяйства, контроль за выполнением плановых перевозок.

6) Начальник отдела кадров – обеспечение предприятия рабочими и служащими необходимых специальностей, профессий, квалификации, ведение кадрового учета, развитие персонала.

7) Начальник службы безопасности – обеспечивает защиту объектов компании от хищений, пожаров, аварий и т. п., а также защиту жизни и здоровья работников предприятия от противоправных посягательств на охраняемых территориях.

8) Начальник административно-хозяйственного отдела – организация хранения, выдачи и учета различных ценностей, приобретаемых для нужд предприятия, обслуживание помещений (уборка, ремонт).

Технико–экономические показатели деятельности предприятия представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Технико–экономические показатели деятельности  
АО «Санфлауэр» за 2015 – 2017 гг., в тыс. руб.

Показатели	Период, годы			Изменения по годам		Темп изменения по годам, %	
	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
1 Объем производства продукции, тонн/год	1560	1950	2215	390	265	25,00	13,59
2 Производственные мощности, тонн/год	1320	2050	2400	730	350	55,30	17,07
3 Коэффициент загрузки производственных мощностей (стр.1/стр.2)	0,846	0,951	0,923	0,105	–0,028	12,41	–2,94
4 Производственные площади, тыс. м <sup>2</sup>	11,41	11,92	12,34	0,51	0,42	4,47	3,52
5 Выручка от продаж	35 715	47 150	63 183	11 435	16 033	32,02	34,00
6 Затраты на производство и реализацию продукции	33 197	43 326	58 123	10 129	14 797	30,51	34,15
7 Затратоемкость реализованной продукции, коп./руб. (стр.6/стр.5)	92,95	91,83	91,99	–1,12	0,16	–1,20	0,17
8 Прибыль от продаж	2518	3824	5060	1306	1236	51,87	32,32
9 Чистая прибыль	6311	3134	5058	–3177	1924	–50,34	61,39
10 Основные средства	69 668	33 133	18 464	–36 535	–14 669	–52,44	–44,27
11 Коэффициент годности основных средств	78,90	74,66	75,02	–4,24	0,36	–5,37	0,48
12 Штатная численность работающих, чел.	356	363	371	7	8	1,97	2,20
13 Фондоотдача, руб./руб. (стр.5/стр.12)	0,51	1,42	3,42	0,91	2,00	178,43	140,85
14 Фондовооруженность труда, тыс. руб./чел. (стр.10/стр.12)	195,70	91,28	49,77	–104,42	–41,51	–53,36	–45,48
15 Выработка, тыс. руб./чел. (стр.5/стр.12)	100,32	129,89	170,30	29,57	40,41	29,48	31,11
16 Средняя заработная плата в расчете на 1 работника, руб./мес. чел.	23 226	23 927	24 212	701	285	3,02	1,19

В соответствии с данными таблицы 5 можно сделать вывод, что предприятие наращивает объемы выпуска продукции в натуральном выражении (с 1560 тонн до 2215 тонн за период 2015 – 2017 гг.). Этому способствовали как увеличение производственных мощностей и площадей, так и растущий рыночный спрос на продукцию предприятия. По данным маркетинговой компании SunFoods, рост

рынка фасованных семечек в России за последние пять лет составлял в среднем 10–12 %. По предварительным подсчетам, в 2017 г. в России было продано около 200 тыс. тонн фасованных семечек [50].

Сложившаяся динамика рынка жареных семечек оказала положительное влияние на финансовые результаты деятельности АО «Санфлауэр». Выручка от реализации продукции увеличивалась высокими темпами прироста (на 32,02 % в 2016 г. и на 34,0 % в 2017 г.). Прирост прибыли от продаж в 2017 г., а именно, 32,32 % был несколько ниже темпов прироста выручки от реализации, причина этому рост затратоемкости реализованной продукции на 0,17 %. Так в 2017 г. для получения 1 руб. выручки предприятием было потрачено 91,99 коп. совокупных затрат. Для дальнейшего увеличения финансовых результатов, основным показателем которых является прибыль, необходимо контролировать затраты производственных ресурсов.

Положительной оценки заслуживает повышение эффективности использования основных средств. Фондоотдача, характеризующая размер выручки от реализации продукции, полученной с каждого рубля, инвестированного с основные средств, за анализируемый период увеличилась с 0,51 до 3,42 руб. Основные средства предприятия находятся в хорошем техническом состоянии – коэффициент годности основных средств на 31.12.2017 составил порядка 75 %. Производительность труда работников предприятия также повышается при одновременном увеличении численности работающих (с 356 до 371 чел. за 2015 – 2017 гг.). Прирост выработки в 2016 г. составил 29,48 %, а в 2017 г. 31,11 %. При этом рост заработной платы ограничен лишь несколькими процентами в год, в частности на 1,19 % в 2017 г.

Оценка рентабельности деятельности и деловой активности предприятия проводится в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка рентабельности деятельности и деловой активности АО «Санфлауэр» за 2015 – 2017 гг.

Показатели	Период, годы	Изменения по годам	Темп изменения по годам, %
------------	--------------	--------------------	----------------------------



	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Исходные данные для расчетов, тыс. руб.							
1 Выручка от продаж	35 715	47 150	63 183	11 435	16 033	32,02	34,00
2 Затраты на производство и реализацию продукции	33 197	43 326	58 123	10 129	14 797	30,51	34,15
3 Прибыль от продаж	2518	3824	5060	1306	1236	51,87	32,32
4 Чистая прибыль	6311	3134	5058	-3177	1924	-50,34	61,39
5 Активы	180 407	157 326	162 297	-23 081	4971	-12,79	3,16
6 Оборотные активы, всего, из них:	110 058	119 575	140 332	9517	20 757	8,65	17,36
6.1 материальные оборотные средства (запасы сырья и готовой продукции)	4960	4955	4880	-5	-75	-0,10	-1,51
6.2 дебиторская задолженность	22 253	11 474	79 011	-10 779	67 537	-48,44	588,61
6.3 финансовые вложения	82 000	32 200	42 730	-49 800	10 530	-60,73	32,70
6.4 денежные средства	845	70 946	13 711	70 101	-57 235	8295,98	-80,67
7 Собственный капитал	113 960	117 094	122 152	3134	5058	2,75	4,32
8 Рентабельность, %							
– продаж (стр.3/стр.1×100)	7,05	8,11	8,01	1,06	-0,10	15,04	-1,23
– продукции (стр.3/стр.2×100)	7,59	8,83	8,71	1,24	-0,12	16,29	-1,41
– активов (стр.4/стр.5×100)	3,50	1,99	3,12	-1,51	1,13	-43,14	56,61
– собственного капитала (стр.4/стр.7×100)	5,54	2,68	4,14	-2,86	1,46	-15,84	54,51
9 Коэффициент оборачиваемости, обороты							
– оборотных средств (стр.1/стр.6)	0,32	0,39	0,45	0,07	0,06	21,88	15,38
– запасов	7,20	9,52	12,95	2,32	3,43	32,22	36,03
– дебиторской задолженности	1,60	4,11	0,80	2,51	-3,31	156,88	-80,54
– финансовых вложений	0,44	1,46	1,48	1,02	0,02	231,82	1,37
– денежных средств	42,27	0,66	4,61	-41,61	3,95	-98,44	598,48
10 Период оборота, дней (365 дней/стр.9)							
– оборотных средств	1141	936	811	-205	-125	-17,97	-13,35
– запасов	51	38	28	-13	-10	-25,49	-26,32
– дебиторской задолженности	228	88	456	-140	368	-61,40	418,18
– финансовых вложений	830	250	247	-580	-3	-69,88	-1,20
– денежных средств	9	553	79	544	-474	6044,44	-85,71

По данным таблицы 6 видно, что показатели рентабельности имеют разнонаправленную динамику. За период 2016 – 2017 гг. сократились рентабельность продаж (на 1,23 пункта) и рентабельность продукции (на 1,41 пункта). На конец анализируемого периода доля прибыли от продаж в каждом рубле, вложенном в производство и реализацию продукции, составила 8,71 %, а

доля прибыли от продаж в выручке от продаж составила 8,01 %. Снижению рентабельности продаж и продукции способствовал рост затроемкости продукции.

Рентабельность активов и собственного капитала за этот период, наоборот, возросли, что позволяет говорить о повышении эффективности использования активов и капитала. Каждый рубль, вложенный в активы, в 2017 г. принес предприятию 3,12 коп. чистой прибыли, что выше показателя 2016 г. на 1,13 коп. Рентабельность собственного капитала, характеризующая долю чистой прибыли, полученную с каждого рубля собственного капитала, увеличилась с 2,68 % до 4,14 %. Если обратиться к отчету о финансовых результатах, то можно увидеть причину этой положительной тенденции. Это, прежде всего, рост прибыли от продаж, а также увеличение процентов к получению от финансовых вложений, что положительно повлияло на величину чистой прибыли.

Динамику показателей рентабельности отражает рисунок 4.

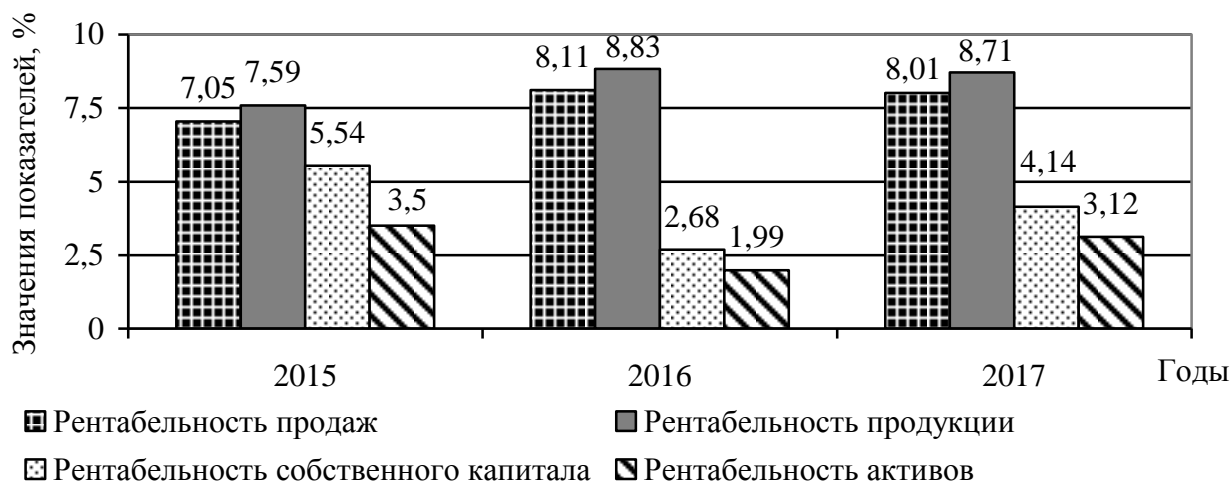


Рисунок 4 – Динамика показателей рентабельности финансово–хозяйственной деятельности АО «Санфлауэр» за 2015 – 2017 гг.

По таблице 6 также видно, что деловая активность предприятия повышалась на протяжении всего анализируемого периода, что проявлялось в ускорении оборачиваемости оборотных средств. Так, период одного оборота оборотных активов за 2015 – 2017 гг. сократился с 1141 дней до 811 дней. Такая высокая продолжительность оборота оборотных активов обусловлена их структурой, в

которой по состоянию на 31.12.2017 на долю дебиторской задолженности приходилось порядка 56 %, а на долю финансовых вложений порядка 30 %. Период их оборота составил соответственно 456 дней и 247 дней.

Показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия, представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Коэффициентный анализ финансового состояния  
АО «Санфлауэр» за 2015 – 2017 гг.

Показатели	Период, годы			Изменения по годам		Темп изменения по годам, %	
	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Исходные данные для расчетов, тыс. руб.							
1 Оборотные активы, всего, из них:	110 058	119 575	140 332	9517	20 757	8,65	17,36
1.1 запасы	4960	4955	4880	-5	-75	-0,10	-1,51
1.2 дебиторская задолженность	22 253	11 474	79 011	-10 779	67 537	-48,44	588,61
1.3 финансовые вложения	82 000	32 200	42 730	-49 800	10 530	-60,73	32,70
1.4 денежные средства	845	70 946	13 711	70 101	-57 235	8295,98	-80,67
2 Валюта баланса	180 407	157 326	162 297	-23 081	4971	-12,79	3,16
3 Собственный капитал	113 960	117 094	122 152	3134	5058	2,75	4,32
4 Краткосрочные обязательства	66 447	40 323	40 145	-26 124	-178	-39,32	-0,44
5 Собственные оборотные средства	43 611	79 343	100 187	35 732	20 844	81,93	26,27
6 Коэффициенты ликвидности:							
– текущей (стр.1/стр.4); норматив 1,5–2,0	1,66	2,97	3,50	1,31	0,53	78,92	17,85
– быстрой (сумма стр.1.2, 1.3, 1.4/стр.4); норматив 0,8–1,0	1,58	2,84	3,37	1,26	0,53	79,75	18,66
– абсолютной (сумма стр.1.3, 1.4/стр.4); норматив 0,2 и более	1,25	2,56	1,41	1,31	-1,15	104,80	-44,92
7 Коэффициенты финансовой устойчивости							
– автономии (стр.3/стр.2); норматив 0,5 и более	0,63	0,74	0,75	0,11	0,01	17,46	1,35

Окончание таблицы 7

Показатели	Период, годы			Изменения по годам		Темп изменения по годам, %	
	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
– финансового левериджа (стр.3 / стр.4); норматив 1,0 и менее	0,58	0,34	0,33	-0,24	-0,01	-41,38	-2,94
– маневренности	0,38	0,68	0,82	0,30	0,14	78,95	20,59

собственного капитала (стр.5/стр.3); норматив не ниже 0,1							
– обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами (стр.5/стр.1); норматив более 0,1	0,40	0,66	0,71	0,26	0,05	65,00	7,58

По таблице 7 видно, что коэффициенты ликвидности значительно выше нормативных значений, что позволяет говорить о высоком уровне платежеспособности предприятия, т. е. о его возможности рассчитываться по краткосрочным обязательствам имеющимся у него оборотными активами. Значение коэффициента текущей ликвидности на конец периода имело значение 3,50 при нормативе 1,5 – 2,0, т. е. предприятие не только покрывает свои текущие обязательства имеющимися оборотными активами, но и у него останется достаточно оборотных средств, чтобы без потерь и привлечения дополнительного финансирования продолжать свою деятельность. Причем значение коэффициента абсолютной ликвидности (1,41 на конец периода) показывает, что текущие обязательства могут быть покрыты за счет наиболее ликвидных активов – денежных средств и части краткосрочных финансовых вложений.

Рассматривая значения коэффициентов финансовой устойчивости видно, что все они удовлетворяют нормативным значениям, что позволяет говорить об устойчивости финансового состояния предприятия. Основным источником финансирования активов является собственный капитал, который в соответствии со значением коэффициента автономии на конец периода составляет 75 % всех пассивов. Предприятие обладает высоким уровнем собственных оборотных средств, за счет которых профинансирована значительная часть оборотных активов, а именно 71 % на конец анализируемого периода.

Динамика основных финансовых коэффициентов предприятия представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Динамика коэффициентов, характеризующих платежеспособность и финансовую устойчивость АО «Санфлауэр» за 2015 – 2017 гг.

Таким образом, АО «Санфлауэр» представляет собой динамично развивающееся предприятие (ежегодный прирост выручки за период с 2015 г. до 2017 г. составил более 30 %). Предприятие расширяет производственные мощности и площади на фоне растущего спроса на продукцию. Рентабельность продаж колеблется в пределах 7 – 8 %, деловая активность предприятия повышается, что проявляется в ускорении оборачиваемости его оборотных средств. Предприятие имеет достаточную платежеспособность и рискам возникновения трудностей с исполнением текущих обязательств не подвержено. Предприятие находится в устойчивом финансовом состоянии, финансируя свои активы преимущественно за счет собственного капитала (коэффициент автономии на конец периода составлял 0,75) и имеет высокий уровень собственного оборотного капитала, за счет которого профинансирована большая часть его оборотных активов.

## 2.2 Анализ управления внешнеэкономической деятельностью на предприятии

Управление внешнеэкономической деятельностью в АО «Санфлауэр» можно охарактеризовать как процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений во внешнеэкономической деятельности предприятия в направлении

экспорта продукции. До настоящего времени операции по импорту товаров в АО «Санфлауэр» не проводились.

Совокупность отделов и служб, занимающихся построением и координацией функционирования системы менеджмента, разработкой и реализацией управленческих решений по выполнению бизнес-плана в области ВЭД, представляет собой организационную структуру управления внешнеэкономической деятельностью предприятия. В организационной структуре управления АО «Санфлауэр» нет отдельно выделенного структурного подразделения – отдела внешнеэкономической деятельности. Выполнение функций в сфере ВЭД возложено на коммерческого директора в подчинении у которого находятся начальник отдела сбыта и начальник отдела маркетинга. Организационное устройство коммерческой службы предприятия представлено на рисунке 6.



Рисунок 6 – Организационное устройство коммерческой службы АО «Санфлауэр»

Деятельность отделов маркетинга и сбыта регулируется Положением об отделе маркетинга и Положением об отделе сбыта, а также Должностными инструкциями, разработанными для каждой должности.

Целью отдела маркетинга АО «Санфлауэр» является выработка рекомендаций по формированию и проведению производственно-сбытовой политики, а также

координация деятельности в этой области всех подразделений предприятия. В основные функции отдела маркетинга входят:

1) Поиск потенциальных партнеров на внешних и внутренних рынках в целях организации работы по поставкам продукции, производимой предприятием, а также налаживание прямых контактов по всем направлениям ВЭД.

Предприятие применяет два способа поиска покупателей – активный и пассивный. Пассивный поиск подразумевает ожидание, пока покупатель найдет продавца сам, наличие сайта (обязательно двуязычного) и его продвижение в поисковых системах, а также прямую и контекстную рекламу. При активном подходе работники отдела маркетинга сами организуют поиск покупателей, участвуя в выставочно-ярмарочных мероприятиях, бизнес-миссиях, проводят прямые переговоры или общаются через SKYPE, совершают обзвоны и рассылки.

2) Осуществление маркетинговых исследований, выявление потенциального спроса.

Цель маркетингового исследования при экспорте заключается в определении наиболее привлекательного иностранного рынка и потенциального покупателя. Основными видами маркетинговых исследований являются – полевое (сбор первичной рыночной информации путем наблюдений, опросов респондентов, обследований и т. п.) и кабинетное (сбор вторичной информации из доступных источников: экономических изданий, справочников, отчетов предприятий и т. п.).

Выявление потенциального спроса включает в себя оценку емкости рынка, исследование конкурентов, их ценового предложения, изучение национальных традиций и культурных особенностей страны, куда планируется экспорт продукции предприятия. Окончательный выбор зарубежного рынка осуществляется после проведения анализа всех этих факторов и особенностей, а также условий, которые могут быть значимыми для экспортного проекта.

3) Анализ и прогноз развития рынка продукции, анализ конкуренции на рынках, потенциальные изменения в ценах и каналах сбыта, сбор и анализ информации по динамике цен на продукцию, выпускаемую предприятием.

4) Организация мероприятий по рекламе продукции, организация и участие в региональных и международных выставочных мероприятиях, ярмарках.

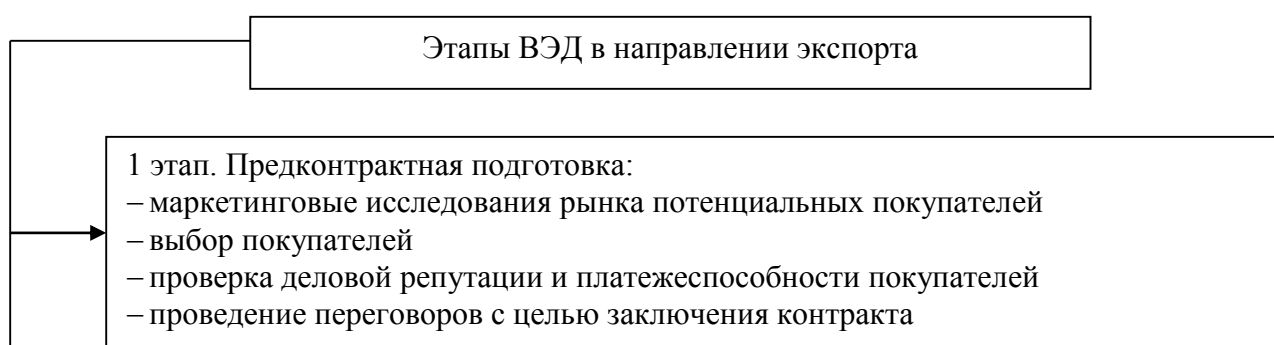
5) Разработка предложений и мероприятий по развитию прогрессивных форм внешнеэкономических связей и проектов, перспективных планов развития ВЭД и другие функции в соответствии с Положением об отделе маркетинга АО «Санфлауэр».

Главная цель отдела сбыта АО «Санфлауэр» – обеспечение продаж выпускаемой продукции на внутреннем и внешнем рынках путем организации прямых поставок, с достижением необходимого уровня прибыли. Отдел сбыта обеспечивает следующие задачи:

- организация сбыта продукции;
- формирование сбытовой сети;
- подготовка и заключение договоров на реализацию продукции;
- планирование поставок продукции в соответствии с заключенными договорами;
- выполнение планов поставок в сроки и объеме в соответствии с заказами и заключенными договорами и другие функции.

Функции планирования экспортных поставок продукции АО «Санфлауэр» осуществляет отдел сбыта. Планирование ВЭД ведется в рамках внутрифирменного планирования и предполагает составление отдельного раздела «Плана экспорта». План ВЭД по экспорту составляется на год с разбивкой по видам продукции, а также по странам в денежном и натуральном выражении.

Алгоритм организации и проведения экспортных операций на предприятии можно представить в виде рисунка 7.





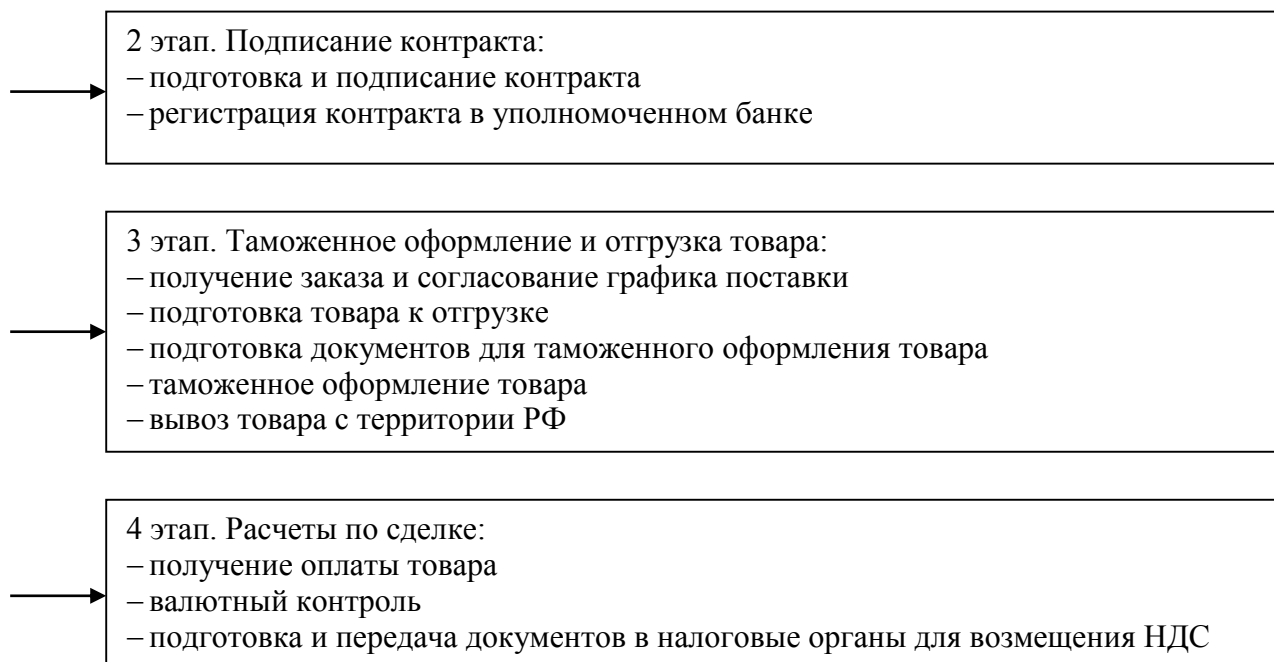


Рисунок 7 – Этапы ВЭД в направлении экспорта в АО «Санфлауэр»

Охарактеризуем алгоритм организации и проведения экспортных операций на предприятии в соответствии с этапами, представленными на рисунке 7.

После проведения переговоров продавец (АО «Санфлауэр») и покупатель заключают внешнеторговый контракт, который определяет обязанности и ответственность сторон и является юридической основой экспортной сделки, а также базой для формирования договоров перевозки, страхования, хранения.

В соответствии с Приказом Министерства внешних экономических связей (МВЭС) России от 29.02.1996 «Рекомендации по минимальным требованиям к обязательным реквизитам и форме внешнеторговых контрактов» существенными условиями внешнеторгового контракта являются [10]: преамбула внешнеторгового контракта (название, дата, место заключения и номер контракта); полное и точное наименование сторон контракта; предмет внешнеторгового контракта (экспортируемый товар и его качественные характеристики); порядок приемки товара (срок передачи товара, порядок проверки качества принятых товаров); порядок расчетов по контракту (валюта цены и валюта платежа, порядок расчетов между сторонами, валютные оговорки); арбитражные соглашения (определяют

соглашения сторон при наступлении разногласий относительно исполнения внешнеторгового контракта); упаковка и маркировка товара; ответственность сторон.

Еще совсем недавно для ведения контроля по валютным операциям между резидентами и нерезидентами банки открывали паспорта сделок. С 01.03.2018 паспорта сделок отменены. В соответствии с Инструкцией Банка России «О порядке представления резидентами и нерезидентами уполномоченным банкам подтверждающих документов и информации при осуществлении валютных операций, о единых формах учета и отчетности по валютным операциям, порядке и сроках их предоставления» № 181-И вместо паспортов сделки необходимо ставить на учета в банках валютные контракты, сумма по которым равна или превышает для экспортных контрактов – 6 млн. руб. [9].

Основным документом, регулирующим проведение экспортно–импортных операций между членами Таможенного союза, является Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (Приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) [3]. Напомним, членами ЕАЭС являются Россия, Армения, Белоруссия, Казахстан и Киргизия.

При экспорте товаров необходимым является получение разрешительной документации. Экспорт из России в Казахстан и Киргизию осуществляется по приблизительно одинаковой схеме, которая принята для всех участников Евразийского Экономического Союза. Для осуществления ввоза в страны ЕАЭС товаров из России нужны следующие документы:

- внешнеторговый контракт;
- заявление о вывозе товара и уплате НДС за ввоз покупателем;
- транспортная документация – транспортная накладная, универсальный передаточный документ (УПД), которые должны быть подписаны водителем, проставлен номер машины, на которой перевозился товар;
- другие документы, например, для семечек и орехов необходим фитосанитарный сертификат, подтверждающий безопасность продукта.

При пересечении таможи с Казахстаном и Киргизией, как и с другими странами ЕАЭС, товары не облагаются сборами и пошлинами. Поэтому оформлять таможенную декларацию при экспорте товаров в Казахстан не нужно.

Порядок уплаты НДС при экспорте товаров в страны ЕАЭС установлен в Протоколе о порядке взимания косвенных налогов и механизме контроля за их уплатой при экспорте и импорте товаров, выполнении работ, оказании услуг, который является Приложением № 18 к Договору о Евразийском экономическом союзе от 29.05.2014 [11, ст. 72]. При экспорте товаров с территории одного государства–члена ЕАЭС на территорию другого государства–члена ЕАЭС применяется нулевая ставка НДС, если организация–экспортер в течение 180 календарных дней с даты отгрузки (передачи) товаров подтвердит обоснованность ее применения путем представления в налоговый орган одновременно с налоговой декларацией документов, предусмотренных пунктом 4 Протокола № 18 Договору о Евразийском экономическом союзе [11].

При экспорте своей продукции в Германию АО «Санфлауэр» подготавливает пакет следующих документов:

- внешнеторговый контракт;
- инвойс и спецификация;
- таможенная декларация (ГТД);
- сертификат на экспортируемый товар;
- УПД или товарная накладная, счет-фактура;
- товаросопроводительные документы ТТН и СМР (международная товарно-транспортная) накладная;
- документация по валютному контролю.

При продаже товара в Германию также как и при экспорте товаров в Казахстан и Киргизию (здесь рассматриваются только страны, куда АО «Санфлауэр» экспортирует свою продукцию) налогообложение НДС производится по ставке 0 % [2, п. 1 ст. 164]. Нулевая ставка НДС при экспорте применяется при условии представления в налоговые органы документов, предусмотренных ст. 165 НК РФ

(копия внешнеторгового контракта, копия таможенной декларации, копии транспортных, товаросопроводительных и (или) иных документов). На сбор пакета документов дается 180 календарных дней, начиная с даты помещения товаров под таможенную процедуру экспорта [2].

В настоящее время доставка экспортируемого товара осуществляется собственным автомобильным транспортом АО «Санфлауэр». Предприятия имеет представительства в Казахстане (г. Костанай) и Германии (г. Гамбург), которые оказывают содействие в продвижении его продукции на внешние рынки и оказывают следующие виды поддержки: содействие в поиске потенциальных партнеров в стране пребывания; содействие в организации деловых переговоров; содействие в проверке деловой репутации потенциальных партнеров в рамках имеющихся в стране пребывания открытых данных; предоставление информации о предстоящих в стране пребывания международных выставках, конференциях, семинарах, симпозиумах и др.

Как было отмечено ранее, при подготовке и подписании внешнеторгового контракта обязательным является урегулирование вопроса о сроках и форме оплаты, а также о выборе валюты платежа. Расчеты могут быть установлены в валюте страны экспортера, страны импортера или в валюте третьих стран. При осуществлении ВЭД в направлении экспорта АО «Санфлауэр» проводит расчеты в рублях, евро и долларах. В настоящее время в рублях проводится небольшое количество внешнеторговых сделок в основном с партнерами из ЕАЭС.

Выбор форм расчетов также определяется по соглашению сторон и фиксируется в разделе «Условия платежа» внешнеторгового контракта. Наиболее часто применяемыми формами расчетов предприятия со своими иностранными покупателями являются банковские переводы, инкассо и аккредитивы.

Экспорт товаров за рубеж связан с дополнительными рисками. В АО «Санфлауэр» к таким рискам относятся:

1) Риски экспорта, касающиеся перевозки грузов (риск потери, кражи, порчи продукции). Для управления данным видом риска используется такой инструмент как страхование груза от всех возможных форс-мажорных обстоятельств.

2) Риски экспорта, вызванные непониманием, разногласиями, спорами сторон по условиям оплаты и требованиям к качеству товара, идущего на экспорт. Способами минимизации данных рисков являются: проверка платежеспособности и репутации будущих контрагентов; использования свода правил международной торговли «ИНКОТЕРМС»; тщательное проведение переговоров; проработка ясных и юридически правильных условий сделки, отраженных в договоре экспорта.

3) Риск неполучения оплаты экспортером. Решением проблемы является использование документарных аккредитивов, соответствующих UCP 600 («Унифицированным правилам и обычаям для документарных аккредитивов»), либо заключение сделки на условиях расчетов по открытому счету с использованием резервного аккредитива или банковской гарантии по первому требованию.

4) Риски экспорта, вызванные колебаниями курсов валют. Для минимизации данных рисков договорную цену определяют в своей расчетной валюте (рублях) или используют хеджирование – фиксация курса в контракте, который будет исполнен через некоторое время.

В АО «Санфлауэр» применяется затратный метод ценообразования на продукцию. В расчетах экспортных цен и цен для внутреннего рынка существенных расхождений нет. Особенности расчетов экспортных цен можно усматривать в том, что необходимо предусмотреть дополнительные расходы, связанные с поставками в другую страну, к которым могут быть отнесены следующие виды расходов: комиссионное вознаграждение представителей; импортные таможенные расходы в стране покупателя; транспортные издержки; расходы по страхованию; расходы по упаковке; расходы по составлению контракта, оформлению сертификатов и прочих бумаг.

Механизм управления внешнеэкономической деятельностью предприятия в обобщенном виде представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Механизм управления внешнеэкономической деятельностью АО «Санфлауэр»

Показатели	Характеристика
Субъекты ВЭД	Отдел маркетинга, отдел сбыта
Объекты ВЭД	Продукция, выпускаемая предприятием, – обжаренные семечки и орехи
Направления ВЭД	Экспорт продукции
Страны-получатели	Страны ближнего зарубежья (Казахстан, Киргизия), страны дальнего зарубежья (Германия)
Метод внешней торговли	Прямые поставки собственным автомобильным транспортом Наличие представительств в Казахстане (г. Костонай) и Германии (г. Гамбург)
Этапы проведения экспортных операций	– предконтрактная подготовка (маркетинговые исследования, выбор покупателей и проверка их деловой репутации, проведение переговоров) – подготовка и подписание контракта, регистрация контракта в уполномоченном банке – таможенное оформление и отгрузка товаров – расчеты по сделке
Формы расчетов	– банковские переводы – инкассо – аккредитивы
Виды экспортных рисков и инструменты их минимизации	– риски перевозки грузов (инструмент: страхование) – риски, вызванные непониманием и разногласиями сторон по условиям оплаты и требованиям к качеству товара (инструменты: проверка платежеспособности и репутации контрагентов; использования свода правил международной торговли «ИНКОТЕРМС»; проработка ясных и юридически правильных условий сделки, отраженных в договоре) – риски неполучения оплаты (инструмент: использование документарных аккредитивов, соответствующих UCP 600) – риски, вызванные колебаниями курсов валют (инструменты: определение договорной цены в своей расчетной валюте, хеджирование)

Таким образом, для целей управления внешнеэкономической деятельностью в АО «Санфлауэр» определены субъекты и объекты управления. Направлением внешнеэкономической деятельности является экспорт продукции в страны ближнего (Казахстан, Киргизия) и дальнего (Германия) зарубежья. Поставки продукции осуществляются собственным автомобильным транспортом, а реализация – через представительства предприятия за рубежом. Практика управления ВЭД на предприятии выработала четкий алгоритм прохождения ряда

последовательных этапов, формы расчетов и способы минимизации экспортных рисков.

### 2.3 Анализ внешнеэкономической деятельности на предприятии

На первоначальном этапе анализа проведем оценку динамики и структуры поставок продукции предприятия в разрезе внутреннего и внешнего рынков. Для этих целей составлена таблица 9.

Таблица 9 – Оценка динамики и структуры поставок товара АО «Санфлауэр» на внутренний и внешний рынки за 2015 – 2017 гг., в тыс. руб.

Показатели	Период, годы			Темпы изменения По годам, %		Удельный вес по годам, %		
	2015	2016	2017	2016	2017	2015	2016	2017
Поставки продукции на внутренний рынок	28 714	37 578	50 610	30,87	34,68	80,4	79,7	80,1
Поставки продукции на внешний рынок (экспорт)	7001	9572	12 573	36,72	31,35	19,6	20,3	19,9
Итого поставки	35 715	47 150	63 183	32,02	34,00	100	100	100

Данные таблицы 9 показывают, что предприятие увеличивает совокупные поставки продукции, которые за 2015 – 2016 гг. в стоимостном выражении увеличились на 32,02 %, а за 2016 – 2017 гг. на 34,0 %. Наиболее заметное увеличение объемов сбыта продукции на экспорт (на 36,72 %) произошло в 2016 году. Рост экспортных поставок стал одним из основных факторов увеличения объемов продаж. Этому способствовали, во-первых, некоторая стабилизация рыночной ситуации, во-вторых, увеличение портфеля заказов с зарубежными покупателями. 2017 г. характеризовался активизацией сбыта продукции на внутреннем рынке, о чем свидетельствуют опережающие темпы прироста внутренних продаж по сравнению с экспортом продукции.

Структура сбыта продукции характеризуется относительным постоянством и преобладанием в ней поставок на внутренний рынок (порядка 80 %), что наглядно показано на рисунке 8. За период 2016 – 2017 гг. экспортные поставки в удельном

весе несколько снизились (с 20,3 % до 19,9 %).

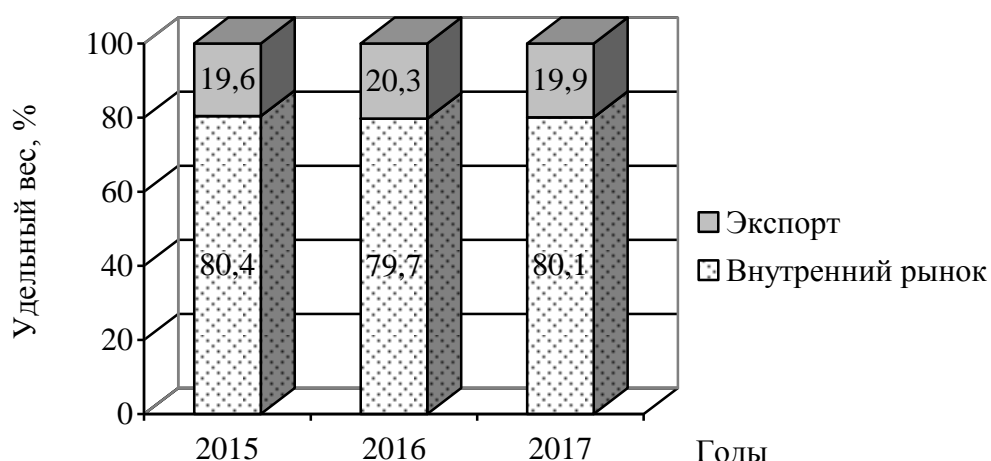


Рисунок 8 – Структура поставок продукции АО «Санфлауэр» в разрезе внутреннего и внешнего рынка сбыта за 2015 – 2017 гг.

Далее исследуем динамику экспорта продукции предприятия за ряд отчетных периодов, т. е. проведем трендовый анализ, для чего составим таблицу 10.

Таблица 10 – Анализ динамики экспорта продукции АО «Санфлауэр» за 2013 – 2017 гг., в тыс. руб.

Годы	Экспорт	Абсолютный прирост		Темпы роста, %	
		базисный	Цепной	базисный	цепной
2013 (базис)	6612	–	–	100,00	100,00
2014	6755	143	143	102,16	102,16
2015	7001	389	246	105,88	103,64
2016	9572	2960	2571	144,77	136,72
2017	12 573	5961	3001	190,15	131,35

По таблице 10, видно, что развитие экспорта на протяжении пяти лет (2013 – 2017 гг.) не всегда происходило равномерно. Так, ориентируясь на цепной абсолютный прирост и цепной темп роста наиболее значительного увеличения объемов экспорта предприятие достигло в 2016 г. (на 2571 тыс. руб. или на 36,72 %). В целом за 5 лет экспорт продукции возрос на 5961 тыс. руб. или на 90,15 %.

Наглядно динамику экспорта продукции иллюстрирует рисунок 9.





Рисунок 9 – Динамика экспорта продукции АО «Санфлауэр» за 2013 – 2017 гг.

В процессе проведения анализа динамики экспорта необходимо определить и изучить среднегодовой темп его роста по формуле средней геометрической:

$$\bar{O} = \sqrt[4]{1,0216 \times 1,0364 \times 1,3672 \times 1,3135} = \sqrt[4]{1,9014} = 1,1743 \text{ или } 117,43 \%$$

Полученный результат показывает, что в среднем за период 2013 – 2017 гг. продажи продукции предприятия на экспорт за год увеличивались темпами прироста, равными 17,43 %.

Оценка динамики и структуры экспорта продукции предприятия в разрезе стран представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Оценка динамики и структуры экспорта АО «Санфлауэр» в разрезе стран за 2015 – 2017 гг., в тыс. руб.

Страны	Период, годы			Изменения по годам		Темпы изменения по годам, %		Удельный вес по годам, %		
	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2015	2016	2017
Казахстан	3339	4700	5960	1361	1260	40,76	26,81	47,7	49,1	47,4
Киргизия	2023	2862	3608	839	746	41,47	26,07	28,9	29,9	28,7
Германия	1639	2010	3005	371	995	22,64	49,50	23,4	21,0	23,9
Итого экспорт	7001	9572	12 573	2571	3001	36,72	31,35	100	100	100

В соответствии с данными, представленными в таблице 11, видно, что объемы

продаж увеличивались по всем направлениям (странам), куда АО «Санфлауэр» экспортирует свою продукцию. В 2016 г. наибольшее увеличение экспорта продукции приходилось на такие страны ближнего зарубежья как Казахстан (+40,76 %) и Киргизия (+41,47 %). В 2017 г. заметное увеличение экспорта приходилось на Германию (+49,50 %), что стало результатом открытия представительства в Гамбурге.

Основу экспорта составляют поставки в Казахстан (47,4 % в структуре экспорта в 2017 г.). При этом происходит снижение удельного веса поставок в страны ближнего зарубежья (Казахстан, Киргизия) и увеличение удельного веса в страну дальнего зарубежья (Германия).

Структура экспорта в разрезе стран представлена на рисунке 10.

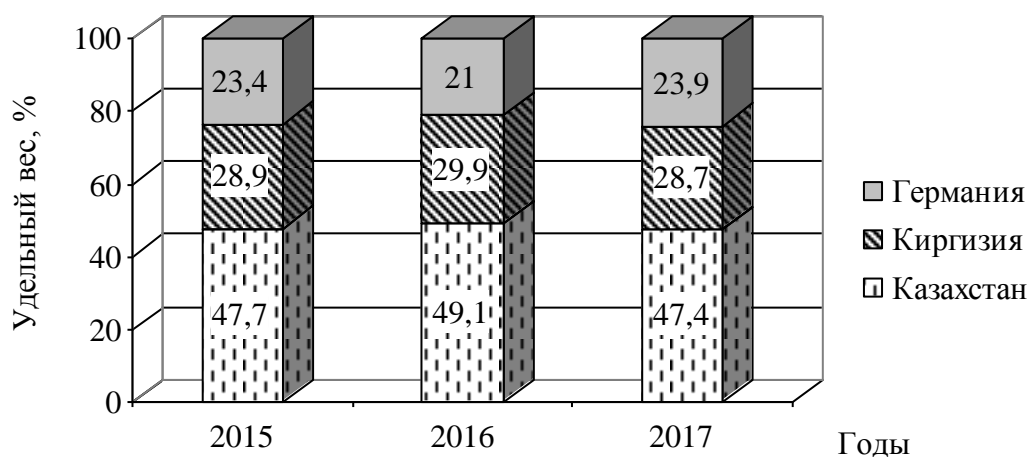


Рисунок 10 – Структура экспорта продукции АО «Санфлауэр» в разрезе стран за 2015 – 2017 гг.

Ассортиментная структура экспорта оценивается по данным таблицы 12.

Таблица 12 – Оценка ассортиментной структуры экспорта АО «Санфлауэр» за 2015 – 2017 гг., в тыс. руб.

Продукция	Период, годы			Темпы изменения по годам, %		Удельный вес по годам, %			Изменения удельного веса по годам, %	
	2015	2016	2017	2016	2017	2015	2016	2017	2016	2017
Семечки	6273	8251	10 473	31,53	26,92	89,6	86,2	83,3	-3,4	-2,9
Орехи	728	1321	2100	81,46	58,97	10,4	13,8	16,7	3,4	2,9
Итого экспорт	7001	9572	12 573	36,72	31,35	100	100	100	-	-

Данные таблицы 12 показывают, что наиболее быстрыми темпами прироста возрастают продажи орехов на экспорт (на 81,46 % в 2016 г. и на 58,97 % в 2017 году). Данный вид продукции представлен арахисом обжаренным особо соленым под маркой «Караван орехов». Увеличение продаж данного вида продукции обусловлено как расширением объемов производства в связи с наращиванием производственных мощностей, так и с увеличением спроса у зарубежных покупателей. Удельный вес орехов в структуре экспорта за 2015–2017 гг. увеличился с 10,4 % до 16,7 %. Соответственно снизилась доля обжаренных семечек, поставляемых на экспорт. В то же время основу экспорта продукции предприятия по-прежнему составляют семечки, что показано на рисунке 11.

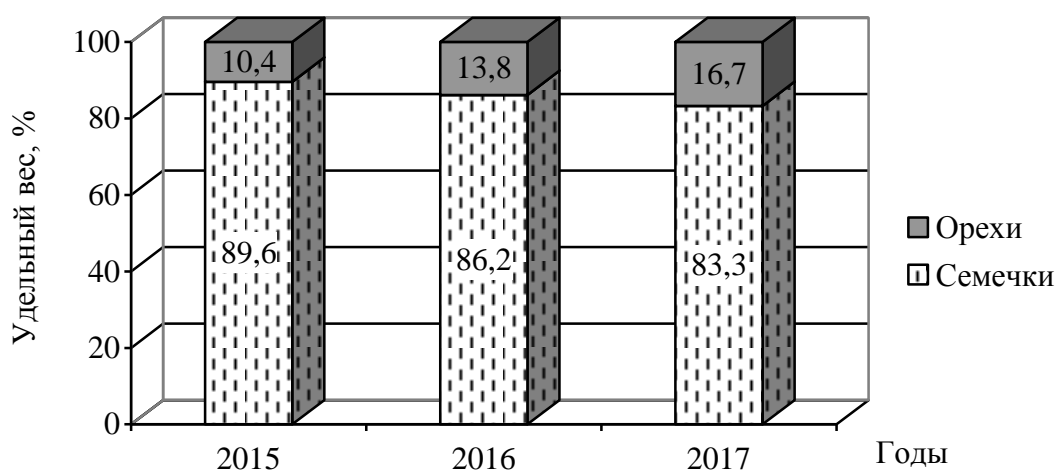


Рисунок 11 – Ассортиментная структура экспорта продукции АО «Санфлауэр» за 2015 – 2017 гг.

Оценка выполнения экспортных контрактов по стоимостным показателям проводится в таблице 13.

Данные, представленные в таблице 13, показывают, что значения коэффициента выполнения экспортных контрактов почти по всем позициям превышает 1. Это позволяет говорить о выполнении и перевыполнении запланированных экспортных поставок. Причиной перевыполнения плана экспортных поставок является как увеличение физического объема продаж, так и рост экспортных цен. Значение

коэффициента выполнения экспортных контрактов в 2017 г. показывает, что в целом план поставок продукции на экспорт был перевыполнен на 6,1 %.

Таблица 13 – Оценка выполнения экспортных контрактов АО «Санфлауэр» за 2015 – 2017 гг., в тыс. руб.

Показатели	Выручка от выполнения экспортных контрактов по годам (ВРЭ <sub>ФАКТ</sub> )			Выручка по заключенным экспортным контрактам по годам (ВРЭ <sub>БАЗ</sub> )			Коэффициент выполнения экспортных контрактов по годам $K_{ВЭК} = ВРЭ_{ФАКТ} / ВРЭ_{БАЗ}$		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Оценка выполнения экспортных контрактов по продуктам									
Семечки	6273	8251	10 473	6200	8155	9780	1,012	1,012	1,071
Орехи	728	1321	2100	750	1274	2066	0,971	1,037	1,016
Итого	7001	9572	12 573	6950	9429	11 846	1,007	1,015	1,061
Оценка выполнения экспортных контрактов по странам экспорта									
Казахстан	3339	4700	5960	3290	4670	5596	1,015	1,006	1,065
Киргизия	2023	2862	3608	2010	2814	3380	1,006	1,017	1,067
Германия	1639	2010	3005	1650	1945	2870	0,993	1,033	1,047
Итого	7001	9572	12 573	6950	9429	11 846	1,007	1,015	1,061

Изменение экспортной выручки в динамике зависит от изменения физического объема экспортных операций и средних за период цен в сопоставимой иностранной валюте. Исходные данные для факторного анализа экспортной выручки представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Исходные данные для факторного анализа экспортной выручки АО «Санфлауэр» за 2015 – 2017 гг.

Показатели	Период, годы			Изменения по годам	
	2015	2016	2017	2016	2017
Физический объем экспорта продукции по контрактам (V), тыс. усл. ед.	271,55	366,41	466,51	94,86	100,10
Цена экспортируемого товара в стране экспортера (Ц), ден. ед.	0,37	0,42	0,46	0,05	0,04
Курс ЦБ РФ к иностранной валюте (К), руб.*	69,68	62,20	58,59	-7,48	-3,61
Экспортная выручка (ВРЭ), тыс. руб.	7001	9572	12 573	2572	3001

\* Средний курс доллара по отношению к российскому рублю (данные ЦБ РФ за декабрь года) [33].

Расчет влияния факторов на экспортную выручку представлен в таблице 15. В расчетах применяется факторная модель (2) и способ абсолютных разниц.

Таблица 15 – Расчет влияния факторов на экспортную выручку

АО «Санфлауэр» за 2016 – 2017 гг., тыс. руб.

Факторы	Период, годы			
	2016		2017	
	Расчет	Влияние фактора	Расчет	Влияние фактора
Изменение экспортной выручки всего, в том числе за счет изменения:	$2446 + 1277 - 1151$	2572	$2615 + 1161 - 775$	3001
– физического объема экспорта продукции $\Delta V \times Ц_0 \times K_0$	$94,86 \times 0,37 \times 69,68$	2446	$100,10 \times 0,42 \times 62,20$	2615
– цены экспортируемого товара $V_1 \times \Delta Ц \times K_0$	$366,41 \times 0,05 \times 69,68$	1277	$466,51 \times 0,04 \times 62,20$	1161
– курса ЦБ РФ к иностранной валюте $V_1 \times Ц_1 \times \Delta K$	$366,41 \times 0,42 \times (-7,48)$	-1151	$466,51 \times 0,46 \times (-3,61)$	-775

Результаты факторного анализа, представленные в таблице 15, показывают, что положительное влияние на увеличение экспортной выручки предприятия на протяжении 2016 – 2017 гг. оказывало влияние увеличение физического объема экспортируемой продукции, а также увеличение цен на экспортируемые товары. Снижение курса доллара по отношению к рублю оказало отрицательное влияние на экспортную выручку.

Экспортные издержки составляют значительную часть цены, устанавливаемой на зарубежном рынке, от их уровня зависит конкурентоспособность продукции предприятия. Поэтому в процессе анализа внешнеэкономической деятельности предприятия необходимо исследовать динамику и структуру расходов на осуществление экспортных операций (таблица 16).

По данным, представленным в таблице 16, видно, что накладные расходы предприятия по экспорту продукции в 2016 г. увеличились на 42,60 %, а в 2017 г. на 35,92 %. В 2017 г. наибольшее увеличение накладных расходов, а именно на 50,39 %, приходится на расходы, связанные с доставкой экспортной продукции собственным автомобильным транспортом. Кроме того, эта статья накладных экспортных расходов увеличилась в удельном весе на 5,83 процентных пункта, при

том, как удельный вес остальных расходных статей сократился. Следовательно, при разработке управленческих решений по повышению эффективности экспортных операций этой статье расходов необходимо уделить пристальное внимание с целью возможной минимизации экспортных транспортных расходов.

Таблица 16 – Анализ коммерческих (накладных) расходов по экспорту  
АО «Санфлауэр» за 2015 – 2017 гг., в тыс. руб.

Расходы	Период, годы			Темпы изменения по годам, %		Удельный вес по годам, %			Изменения удельного веса по годам, %	
	2015	2016	2017	2016	2017	2015	2016	2017	2016	2017
Затраты на упаковку экспортируемой продукции	13	24	26	84,62	8,33	1,17	1,44	1,18	0,27	-0,26
Доставка продукции собственным автомобильным транспортом	653	899	1352	37,67	50,39	56,88	54,93	60,76	-1,95	5,83
Страхование груза	36	56	72	55,56	28,57	3,12	3,42	3,24	0,30	-0,18
Таможенные расходы	46	67	85	45,65	26,87	4,02	4,11	3,80	0,09	-0,31
Комиссионное вознаграждение торговых представителей	400	591	690	47,75	16,75	34,81	36,10	31,02	1,29	-5,08
Итого	1148	1637	2225	42,60	35,92	100	100	100	-	-

Рассматривая структуру накладных расходов по экспорту видно, что наибольший удельный вес в ней приходится на автотранспортные расходы (порядка 61 % в 2017 г.). Еще одной значимой статьёй накладных (коммерческих) расходов можно назвать комиссионное вознаграждение торговых представителей в Казахстане и Германии, на долю которых в 2017 г. приходилось около 31 % накладных расходов по экспорту.

Графическое представление структуры накладных расходов по экспортным операциям дано на рисунке 12.



Рисунок 12 – Структура коммерческих (накладных) расходов по экспорту продукции АО «Санфлауэр» за 2015 – 2017 гг.

Прибыль занимает одно из центральных мест в общей системе стоимостных показателей и рычагов управления экономикой, является мерилем оценки деятельности предприятия. Оценка динамики прибыли от экспортных операций предприятия проводится в таблице 17.

Таблица 17 – Анализ финансовых результатов от экспортных операций АО «Санфлауэр» за 2015 – 2017 гг., тыс. руб.

Показатели	Период, годы			Изменения по годам		Темп изменения по годам, %	
	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Экспортная выручка	7001	9572	12 573	2571	3001	36,72	31,35
Себестоимость экспортной продукции	5317	7151	9333	1834	2182	34,49	30,51
Валовая прибыль	1684	2421	3240	737	819	43,76	33,83
Накладные (коммерческие) расходы по экспортным операциям	1148	1637	2225	489	588	42,60	35,92
Прибыль от экспортных операций	536	784	1015	248	231	46,27	29,46

Динамика финансовых результатов от экспорта продукции предприятия представлена на рисунке 2.11.



Рисунок 13 – Динамика финансовых результатов от экспорта продукции АО «Санфлауэр» за 2015 – 2017 гг.

Данные таблицы 17 и рисунка 13 показывают, что прибыль от продаж от проведения экспортных операций увеличивается. Однако по итогам 2017 г. темпы прироста прибыли от продаж (29,46 %) ниже темпов прироста экспортной выручки (31,35 %). Причина этому – повышение расходоемкости накладных (коммерческих) расходов, темпы прироста которых в 2017 г., а именно, 35,92 % выше, чем у выручки. Увеличение удельного веса накладных затрат по экспорту в экспортной выручке, как показали результаты предыдущего анализа, стало следствием роста стоимости автотранспортных перевозок.

Анализ рентабельности экспортных операций проводится в таблице 18.

Таблица 18 – Анализ рентабельности экспортных операций АО «Санфлауэр» за 2015 – 2017 гг., тыс. руб.

Показатели	Период, годы			Изменения по годам		Темп изменения по годам, %	
	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
1 Экспортная выручка	7001	9572	12 573	2571	3001	36,72	31,35
2 Затраты на производство и реализацию экспортной продукции	6465	8788	11 558	2323	2770	35,93	31,52
3 Прибыль от экспортных операций	536	784	1015	248	231	46,27	29,46
4 Рентабельность продаж, % (стр.3 / стр.1 × 100)	7,66	8,19	8,07	0,53	-0,12	6,92	-1,43
5 Рентабельность экспорта, % (стр.3 / стр.2 × 100)	8,29	8,92	8,78	0,63	-0,14	7,61	-1,57



В соответствии с расчетами, выполненными в таблице 18, видно что за период 2015–2016 гг. показатели рентабельности возрастали – рентабельность продаж по экспортной продукции (с 7,66 % до 8,19 %), рентабельность экспорта (с 8,29 % до 8,92 %). Это говорит о повышении эффективности экспортных сделок. Однако в 2017 г. наметилась негативная тенденция к снижению показателей рентабельности – доля прибыли от экспортных продаж в экспортной выручке снизилась на 0,12 пункта и составила 8,07 %, а каждый рубль затрат, понесенных предприятием при осуществлении ВЭД, принес меньше прибыли (на 0,14 коп.).

В целом, несмотря на снижение рентабельности экспорта, эффективность экспортных операций выше, чем в целом рентабельность по предприятию. В частности, по итогам работы за 2017 г. рентабельность продаж в целом по предприятию имела значение 8,01 %, рентабельность экспорта 8,78 %. В настоящее время осуществление поставок продукции на экспорт является выгодным для предприятия, и даже в случае снижения среднеотраслевых цен, предприятие все еще будет прибыльным.

Динамика рентабельности экспорта представлена на рисунке 14.

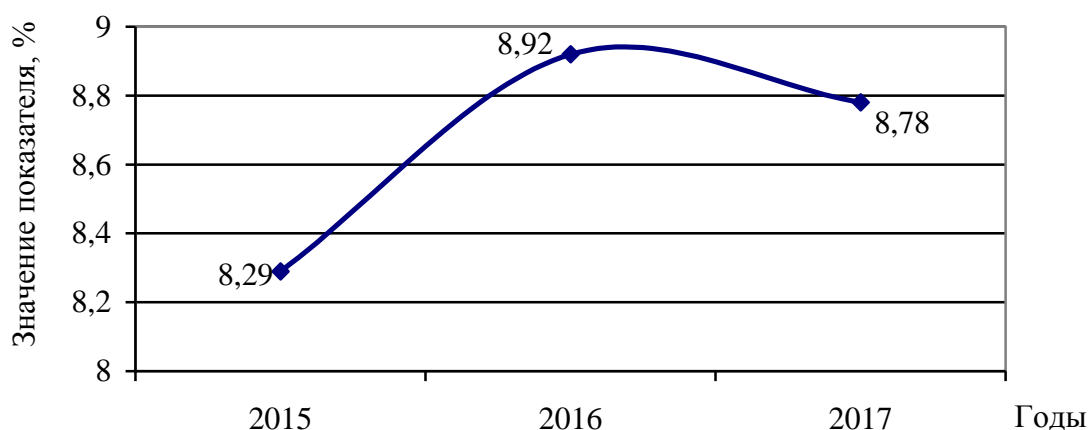


Рисунок 14 – Динамика рентабельности экспорта АО «Санфлауэр» за 2015 – 2017 гг.

Показатели оборачиваемости средств в экспортных операциях рассчитаны в таблице 19.

Таблица 19 – Анализ оборачиваемости средств, вложенных в экспортные

операции АО «Санфлауэр» за 2015 – 2017 гг.

Показатели	Период, годы			Изменения по годам	
	2015	2016	2017	2016	2017
1 Экспортная выручка, тыс. руб.	7001	9572	12 573	2571	3001
2 Среднегодовая дебиторская задолженность по экспортным операциям, тыс. руб.	1012	1582	2190	570	608
3 Среднегодовая величина запасов, предназначенных для экспортных сделок, тыс. руб.	992	918	860	-74	-58
4 Среднегодовая величина кредиторской задолженности по экспортным операциям, тыс. руб.	582	755	924	173	169
5 Оборачиваемость дебиторской задолженности по экспортным операциям, обороты в год (стр.1/стр.2)	6,92	6,05	5,74	-0,87	-0,31
6 Оборачиваемость запасов, предназначенных для экспортных сделок, обороты в год (стр.1/стр.3)	7,06	10,43	14,62	3,37	4,19
7 Оборачиваемость кредиторской задолженности по экспортным операциям, обороты в год (стр.1/стр.4)	12,03	12,67	13,61	0,64	0,94
8 Период оборота дебиторской задолженности по экспортным операциям, дни (360 / стр.5)	52	60	63	8	3
9 Период оборота запасов, предназначенных для экспортных сделок, дни (360/стр.6)	51	35	25	-16	-10
10 Период оборота кредиторской задолженности по экспортным операциям, дни (360/стр.7)	30	28	26	-2	-2
11 Длительность операционного цикла, дни (стр.8+стр.9)	103	95	88	-8	-7
12 Длительность финансового цикла, дни (стр.11-стр.10)	73	67	62	-6	-5

Длительность операционного цикла по экспортным операциям за 2015 – 2017 годы сократилась со 103 до 88 дней, что оценивается положительно, т. к. показывает сокращение временного периода от получения сырья для производства продукции до поступления денежных средств за продукцию, отгруженную на экспорт. Основной причиной снижения продолжительности операционного цикла следует назвать ускорение оборачиваемости запасов.

Длительность финансового цикла по экспортным операциям, также снизилась с 73 дней в 2015 г. до 62 дней в 2017 г. Этому способствовало как снижение длительности операционного цикла, так и ускорение оборачиваемости кредиторской задолженности. Продолжительность финансового цикла характеризует количество дней между погашением кредиторской и дебиторской задолженностью и, чем длиннее финансовый цикл, тем больше средств требуется для финансирования деятельности предприятия. Поэтому снижение финансового цикла также оценивается положительно.

Динамика операционного и финансового циклов движения денежных средств предприятия по экспортным операциям представлена на рисунке 15.

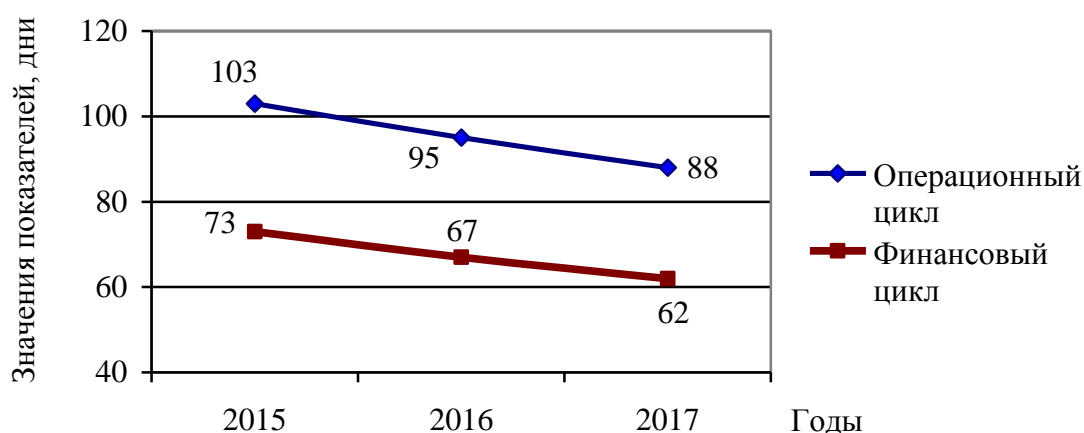


Рисунок 15 – Продолжительность операционного и финансового циклов по экспортным операциям в АО «Санфлауэр» за 2015 – 2017 гг.

Наряду со всеми положительными тенденциями во внешнеэкономической деятельности предприятия, можно отметить и негативный момент. Это замедление оборачиваемости дебиторской задолженности по экспортным операциям. Так, по данным таблицы 19 можно увидеть, что период погашения дебиторской задолженности за рассматриваемый период возрос на 11 дней и в 2017 г. составил 63 дня.

Качество дебиторской задолженности – обобщенная характеристика портфеля дебиторской задолженности предприятия по трем показателям: периоду ее предоставления («среднего возраста»); уровню риска несвоевременного возврата;

удельному весу просроченных долгов в их совокупной величине. Оценка качества дебиторской задолженности по экспорту проводится в таблице 20.

Таблица 20 – Оценка качества дебиторской задолженности по экспорту  
АО «Санфлауэр» за 2015 – 2017 гг.

Показатели	Период, годы			Изменения по годам, %	
	2015	2016	2017	2016	2017
Среднегодовая дебиторская задолженность по экспортным операциям, тыс. руб.	1012	1582	2190	570	608
Оборачиваемость дебиторской задолженности по экспортным операциям, обороты в год	6,92	6,05	5,74	-0,87	-0,31
Период оборота дебиторской задолженности по экспортным операциям, дни	52	60	63	8	3
Просроченная дебиторская задолженность зарубежных контрагентов по экспорту, тыс. руб.	93	208	343	125	135
Удельный вес просроченной задолженности в дебиторской задолженности по экспортным операциям, %	9,22	13,12	15,67	3,90	2,55

Данные, представленные в таблице 20, свидетельствуют о снижении качества экспортной дебиторской задолженности, что подтверждено не только замедлением периода ее оборота, но и увеличением просроченной дебиторской задолженности по экспорту и ее удельного веса в общем объеме задолженности контрагентов по экспортным операциям (с 9,22 % в 2015 г. до 15,67 % в 2017 г.).

Таким образом, проведенный анализ позволил выявить ряд проблем в управлении внешнеэкономической деятельностью АО «Санфлауэр», которые обобщены в таблице 21.

Таблица 21 – Проблемы в управлении внешнеэкономической деятельностью  
АО «Санфлауэр»

Проблемы	Причины проблем
Повышение уровня накладных (коммерческих) расходов по экспорту	Увеличение стоимости автомобильных грузоперевозок собственным транспортом
Замедление оборачиваемости дебиторской задолженности по экспортным операциям и ухудшение ее качества	Неисполнение кредитной политики, дефицит контроля (мониторинга) долгов
Снижение рентабельности экспорта	Замедление темпов роста экспортной выручки, повышение уровня накладных (коммерческих) расходов по экспорту

**Выводы по главе два.** В данной главе выпускной квалификационной работы проведен анализ управления ВЭД в АО «Санфлауэр», выявлены проблемы управления.

Для ведения ВЭД на предприятии определены субъекты управления (отделы маркетинга и сбыта), направления ВЭД (экспорт продукции в Казахстан, Киргизию, Германию), метод ВЭД (прямые поставки продукции собственным автомобильным транспортом), этапы ВЭД (предконтрактная подготовка; подготовка и подписание контракта, регистрация контракта в уполномоченном банке; таможенное оформление и отгрузка товаров; расчеты по сделке), инструменты минимизации экспортных рисков.

Экспортные поставки занимают существенное место в деятельности предприятия (порядка 20 % общего объема продукции). Основу экспорта составляют поставки в Казахстан (порядка 47 % в структуре экспорта в 2017 г.). Основным видом экспортируемой продукции являются обжаренные семечки, на долю которых приходится более 80 % всех поставок. Факторами роста рублевой экспортной выручки на протяжении 2015 – 2017 гг. являлись увеличение физического объема экспорта продукции и рост цен на экспортируемые товары. Девальвация курса рубля приводила к снижению экспортной рублевой выручки. В результате влияния всех рассмотренных факторов экспортная выручка за три последних года увеличилась почти на 80 %. Наряду с ростом экспортной выручки возрастали и накладные (коммерческие) расходы по экспорту, но только более высокими темпами прироста, особенно в части транспортных расходов, а эффективность (рентабельность) экспорта по этой причине снижалась. Также происходило ухудшение расчетной дисциплины со стороны зарубежными контрагентами.

Основными проблемами в управлении ВЭД АО «Санфлауэр» являются: повышение уровня накладных (коммерческих) расходов по экспорту; замедление оборачиваемости дебиторской задолженности по экспортным операциям и ухудшение ее качества; снижение рентабельности экспорта.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ АО «САНФЛАУЭР»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию управления внешнеэкономической деятельностью предприятия

В сложившихся экономических условиях важнейшей задачей предприятия становится совершенствование систем управления. При этом имеет место ориентация преимущественно на мировую практику стратегического управления при одновременном стремлении к ее адаптации к российским задачам. Так как внешнеэкономическую деятельность можно представить как совокупность определенных внешнеэкономических функций субъекта хозяйствования: производственно-хозяйственных, организационно-экономических, коммерческих, то совершенствование управления ВЭД должно осуществляться по всем этим направлениям.

##### 3.1.1 Мероприятие по снижению накладных (коммерческих) расходов по экспорту

Как показали результаты проведенного анализа ВЭД АО «Санфлауэр», важной проблемой в управлении ВЭД предприятия является повышение уровня накладных (коммерческих) расходов по экспорту. Основной причиной этому является рост стоимости автомобильных грузоперевозок собственным транспортом. В подтверждение сказанному приведем некоторые цифры: за период 2015 – 2017 гг. стоимость экспортных автогрузоперевозок предприятия увеличилась с 653 до 1352 тыс. руб. или на 107 %, а уровень транспортных расходов в экспортной выручке возрос с 9,33 % до 10,75 %. Это стало основной причиной снижения экспортной прибыли и рентабельности экспорта.

Транспортные расходы являются наиболее весомой статьёй накладных расходов при осуществлении экспортных операций, в 2017 г. они занимали более

60 % всех экспортных накладных расходов. Поэтому резервы повышения эффективности ВЭД предприятия необходимо искать именно в этом направлении.

В целях снижения затрат на доставку продукции зарубежным покупателям одним из возможных управленческих решений может стать сокращение количества рейсов при увеличении загрузки автотранспортных средств (резерв дозагрузки автомобилей имеется, производственные мощности предприятия могут обеспечить увеличение объемов партий поставок готовой продукции). В то же время поставки готовой продукции за рубеж в объемах, превышающих объемы поставок по условиям внешнеторговых контрактов, нуждаются в хранении, что, безусловно, связано с дополнительными логистическими издержками. Положительный эффект в этом случае может быть получен, если затраты на хранение партии товаров будут ниже, чем расходы на транспортировку продукции.

В настоящее время АО «Санфлауэр» несет наибольшие расходы по транспортировке продукции на экспорт в Германию (г. Гамбург). Расстояние перевозки в этом направлении (туда – обратно) составляет порядка 6 тыс. км.; количество рейсов в год – 12; стоимость одной поездки составляет 42 тыс. руб. (средние данные за 2017 г., предоставленные отделом продаж предприятия). В стоимость грузоперевозок собственным автомобильным транспортом входит стоимость автомобильного топлива и других расходов по транспорту (шины, масло, амортизация и др.) и заработная плата водителей. В соответствии с терминологией ИНКОТЕРМС 2010 поставки продукции осуществляются на условиях DAP «DeliveredAtPoint» («Поставка в пункте» указанное название места назначения). Это означает, что продавец выполнил свое обязательство по поставке, когда он предоставил покупателю товар, выпущенный в таможенном режиме экспорта и готовый к разгрузке с транспортного средства, прибывшего в указанное место назначения.

С целью минимизации транспортных расходов планируется сократить количество рейсов по доставке продукции и рассчитать затраты на хранение готовой продукции за рубежом (г. Гамбург, Германия). При этом будем учитывать,

что сроки хранения обжаренных семечек и орехов, производимых предприятием, расфасованных и упакованных в вакуумную упаковку из полипропиленовой ленты составляют от 6 до 12 мес. При этом необходимо обеспечить надлежащий температурный и влажностный режим хранения продукции. Сроки хранения готовой продукции на складах установить не более 3 месяцев, т.е. количество рейсов доставки составит 4 раза в год. Это позволит поддерживать качество продукции на высоком (конкурентоспособном) уровне.

Расчет возможной экономии транспортных расходов за счет аренды склада для хранения продукции за рубежом проведен в таблице 22.

Таблица 22 – Экономическое обоснование снижения накладных расходов по ВЭД в направлении экспорта продукции в Германию

Показатели	Варианты доставки и продажи продукции	
	поставки в сроки, указанные в контрактах (just in time)	продажи с арендованного склада за рубежом
1 Затраты на аренду склада для хранения готовой продукции, тыс. руб. (стр.1.1×стр.1.2×стр.1.3):	–	144
1.1 требуемая площадь для хранения партии товара, м <sup>2</sup>	–	40
1.2 арендная плата, руб./мес.	–	300
1.3 период аренды, мес.	–	12
2 Дополнительное вознаграждение торговым представителям, тыс. руб. (стр.2.1×стр.2.2×стр.2.3):	–	60
2.1 количество торговых представителей, чел.	–	2
2.2 ежемесячная прибавка к заработной плате, руб.	–	2500
2.3 период выплат, мес.	–	12
3 Транспортные расходы, тыс. руб. (стр.3.1×стр.3.2×стр.3.3):	504	168
3.1 количество рейсов по доставке продукции	12	4
3.2 количество автотранспортных средств	1	1
3.3 стоимость одной доставки (туда-обратно)	42	42
4 Расходы на таможенное оформление, тыс. руб. (стр.4.1×стр.4.2)	9	3
4.1 количество поставок продукции	12	4
4.2 сбор за таможенное оформление при электронной подаче декларации, руб. (с 04.09.2018 при оформлении экспорта таможенные сборы не взимаются)	750	750

Окончание таблицы 22



Показатели	Варианты доставки и продажи продукции	
	поставки в сроки, указанные в контрактах (just in time)	продажи с арендованного склада за рубежом
5 Накладные (коммерческие) экспортные расходы, всего, тыс. руб. (стр.5.1 + стр.5.2 + стр.5.3)), из них расходы, связанные с:	513	375
5.1 доставкой продукции	504	168
5.2 хранением продукции	–	204
5.3 таможенным оформлением	9	3
6 Итого экономия затрат при варианте аренды склада за рубежом, тыс. руб. (375 – 513)	–	–138
7 Итого накладные (коммерческие) экспортные расходы, тыс. руб.	2225	2087
8 Планируемая экономия накладных (коммерческих) экспортных расходов, % ( $-138 / 2225 \times 100$ )	–	–6,20

Таким образом, с целью снижения накладных (коммерческих) расходов по экспорту рекомендовано арендовать склад для хранения готовой продукции на территории торгового представительства в г. Гамбурге (Германия). Это позволит снизить количество рейсов по доставке продукции за счет увеличения загрузки автотранспортного средства, соблюсти условия внешнеторгового контракта. Ожидаемая экономия накладных расходов по экспорту в части затрат на транспортировку продукции составляет 138 тыс. руб. или 6,20 %.

### 3.1.1 Мероприятие по контролю дебиторской задолженности и формированию гибкой системы скидок по экспортным поставкам

В экспортной деятельности предприятиям важно не допускать убытков и незапланированных расходов, которые могут возникать, если: поверхностно изучалось финансовое положение покупателя и его платежеспособность, имелось мало сведений о банках, с которыми он работает; допускались неточности в формулировках контракта; были пробелы в знании экспортно-импортных правил страны и др.

Как показали результаты анализа внешнеэкономической деятельности АО «Санфлауэр» одной из проблем в управлении ВЭД предприятия является замедление оборачиваемости дебиторской задолженности по экспортным операциям и ухудшение ее качества. Причиной этому является неисполнение кредитной политики, дефицит контроля (мониторинга) долгов, а также неприменение гибкой системы цен и скидок.

В отношении управления дебиторской задолженностью иностранного юридического лица необходимо сделать ряд пояснений.

В соответствии с п. 1 ст. 1186 ГК РФ право, подлежащее применению к гражданско-правовым отношениям с участием иностранных юридических лиц, определяется на основании международных договоров РФ, ГК РФ, других законов и обычаев, признаваемых в РФ. Стороны договора могут выбрать по соглашению между собой право, которое подлежит применению к их правам и обязанностям, возникшим в рамках данного договора. Если соглашение сторон о подлежащем применению праве к договору отсутствует, применяется право страны, с которой договор наиболее тесно связан (п. 1 ст. 1211 ГК РФ). Стороной, которая осуществляет исполнение, имеющее решающее значение для содержания договора, признается сторона, являющаяся, в частности, продавцом в договоре купли-продажи (п. 2 ст. 1211 ГК РФ) [1].

Таким образом, можно сделать вывод, что если стороны внешнеторгового контракта не выбрали право, которое применяется к их правам и обязанностям по договору (контракту), то к правоотношениям сторон, в том числе к процессу управления дебиторской задолженностью (признание безнадежного долга, срок исковой давности и т. п.) будет применяться право страны-поставщика, т. е. российское законодательство.

Ориентируясь на нормы российского законодательства, с целью контроля погашения дебиторской задолженностью рекомендовано разработать Регламент мер воздействия при наступлении просрочки платежа, рекомендуемая форма которого представлена в таблице 23.

Таблица 23 – Рекомендуемый Регламент мер воздействия на дебитора при наступлении просрочки платежа по внешнеторговому контракту

Состояние ДЗ	Процедура	Исполнитель
Критический срок оплаты не наступил	Уведомление о сумме и расчетных сроках погашения дебиторской задолженности	Ответственный работник отдела сбыта
	За 2-3 дня до наступления критического срока оплаты – звонок с напоминанием окончания периода отсрочки, а при необходимости – сверка сумм	
Просрочка до 7 дней	При неоплате в срок – звонок с выяснением причин, формирование графика платежей по реструктуризации	Менеджер отдела сбыта
	Прекращение поставок (до оплаты)	Начальник отдела сбыта
	Направление принудительно письма о начислении штрафа	Финансовая служба
Просрочка от 7 до 30 дней	Начисление штрафа	Юрист
	Предарбитражное предупреждение	
	Ежедневные звонки с напоминанием	Ответственный работник отдела сбыта
	Переговоры с ответственными лицами	
Просрочка от 30 до 60 дней	Командировка ответственного работника, принятие всех возможных мер по досудебному регулированию	Юрист
	Официальная претензия (заказным письмом)	
Просрочка более 60 дней	Подача иска в арбитражный суд	Юрист

В случае согласия иностранного клиента на реструктуризацию просроченной задолженности рекомендуется заключение с клиентом дополнительного соглашения к внешнеторговому контракту, согласно которому будет действовать следующая система штрафов (цена просрочки ДЗ), представлена в таблице 24.

Таблица 24 – Рекомендуемая система штрафов за просрочку платежа клиентами по внешнеторговому контракту

Время просрочки (месяцы / недели)	1-ый месяц				2-ой месяц			
	Недели				Недели			
	1-я	2-я	3-я	4-я	1-я	2-я	3-я	4-я
Цена просрочки, % от суммы ДЗ	1,5	3	4.5	6	2	4	6	8

Предлагаемые меры будут способствовать предупреждению возникновения просроченной дебиторской задолженности, сокращению среднего времени

просрочек и уменьшения объема просроченной дебиторской задолженности, удержанию ее размеров в пределах планово-нормативных значений.

В целях упорядочения условий и размера оплаты в зависимости от возможных условий внешнеторговых контрактов рекомендовано создать в АО «Санфлауэр» четкую экономически обоснованную систему скидок для каждой категории экспортных сделок. Обоснование размера скидки проведено в таблице 3.4 по следующему алгоритму:

1) Выделяются ценовые группы покупателей продукции. Цена заказа по ценовым группам сформирована на основании заключенных внешнеторговых контрактов за период с 31.08.2017 г. по 31.12.2017 г., т. е. за полгода (по данным отдела сбыта предприятия).

2) В зависимости от ценовой группы определяется себестоимость партии поставки. Для этого верхний уровень ценовой группы умножается на коэффициент себестоимости по экспортным поставкам (0,919 в 2017 г.). Таким образом, для ценовой группы 51–100 тыс. руб. себестоимость заказа будет равна 91,9 тыс. руб. ( $100 \times 0,919$ ) и т.д.

3) Определяется объем партии поставки, исходя из условий заключенных внешнеторговых контрактов.

4) Рассчитывается максимально допустимый размер скидки с цены заказа по формуле (10) [28].

$$C_{\max} = (P_{\text{БАЗ}} - S) / Q_3 \times 100\%, \quad (10)$$

где  $C_{\max}$  – максимальный размер скидки, %;

$P_{\text{БАЗ}}$  – базовая цена, руб.;

$S$  – себестоимость реализуемой продукции, руб.;

$Q$  – объем партии поставок, ед.

Скидки в таблице 25 рассчитаны исходя из условий поставок по внешнеторговым контрактам на второе полугодие 2017 г. При изменении условий поставки в каждом конкретном случае необходимо проводить новые расчеты (обосновывать размер скидки в зависимости от изменения объема и цен поставки).

Поэтому целесообразно автоматизировать процесс расчета скидок в среде электронных таблиц Microsoft Office Excel.

Таблица 25 – Обоснование размера скидки в зависимости от цены и объема партии поставки продукции АО «Санфлауэр» на экспорт

Цена заказа по ценовым группам, тыс. руб.	Себестоимость партии заказа, тыс. руб.	Объем партии заказа (ценовые группы определены работниками отдела сбыта на основе заключенных внешнеторговых контрактов), тыс. усл. ед.	Максимальная скидка, %
1	2	3	$4 = (\text{стр.1}(\text{max}) - \text{стр.2}) / \text{стр.3} \times 100 \%$
До 50	45,9	82	5,0
51 – 100	91,9	150	5,4
101 – 150	137,9	175	6,9
151 – 200	183,8	191	8,5
И т.д.			

Экономический эффект от предоставления скидки будет выражаться в увеличении денежного потока в виде экспортной выручки, который определяется по следующей формуле (11) [28]:

$$I = (K_{\text{мп}} - 1) \times (1 - (T / (1 + r))) + (1 + \pi) \times ((1 / (1 + R)) - (T / (1 + R))), \quad (11)$$

где I – денежный поток, руб.;

$K_{\text{мп}}$  – коэффициент маржинальной прибыли;

T – ставка налога на прибыль;

r – требуемая доходность между датой отгрузки и датой уплаты налога на прибыль;

$\pi$  – вероятность неплатежа покупателем;

R – требуемая доходность (рентабельность продаж).

Рассчитаем эффект от предлагаемой рекомендации, исходя из условий:

– коэффициент маржинальной (валовой) прибыли по экспорту в экспортной выручке в 2017 г. – 0,258;

– рентабельность продаж по экспорту за 2017 г. – 0,0807;

– ставка налога на прибыль – 0,2;

– объем партии заказа продукции со скидкой (план – 30 % от объема продаж на экспорт 2017 г.) – 140 тыс. усл. ед.;

– средняя цена заказа (данные отдела сбыта) – 34,38 тыс. руб.;

– вероятность неплатеже клиентов (исходя из практики) – 0,15.

В соответствии с исходными данными по формуле (11) прогнозируемое относительное увеличение денежного потока (экспортной выручки) составит:

$$I = (0,258 - 1) \times (1 - (0,2 / (1 + 0,0807))) + (1 + 0,15) \times ((1 / (1 + 0,0807)) - (0,2 / (1 + 0,0807))) = 0,15.$$

Абсолютное увеличение экспортной выручки составит:

$$\Delta B = 140 \text{ тыс. усл. ед.} \times 34,38 \text{ тыс. руб.} \times 0,15 = 722 \text{ тыс. руб.}$$

Абсолютное увеличение себестоимости продаж на экспорт составит:

$$\Delta BM = 722 \times (1 - 0,258) = 536 \text{ тыс. руб.}$$

Прогнозируемое увеличение накладных расходов по экспорту рассчитано как доля данных расходов в экспортной выручке в 2017 г. (0,1770), умноженная на планируемое увеличение экспортной выручки, т.е.  $722 \times 0,1770 = 128$  тыс. руб. За счет планируемого увеличения партии поставок ожидается снижение накладных расходов на 5 %, т. е. до 122 тыс. руб. (оценка работников отдела сбыта).

Экономический результат от рекомендации представлен в таблице 26.

Таблица 26 – Экономический результат АО «Санфлауэр» от предоставления скидок при экспортных поставках в зависимости от цены заказа и объема партии

Условия	Экспортная выручка	Себестоимость экспортируемой продукции	Накладные (коммерческие) расходы по экспорту	Прибыль от экспортных операций
До внедрения рекомендации (данные за 2017 г.), тыс. руб.	12 573	9333	2225	1015
После внедрения рекомендации (прогноз), тыс. руб.	13 295	9869	2347	1079
Абсолютные отклонения, тыс. руб.	722	536	122	64
Темпы прироста, %	5,74	5,74	5,48	6,31

Таким образом, расчеты показывают, что предоставление скидок за объем партии заказа (в стоимостном выражении) выгодно предприятию. Прогнозируется увеличение экспортной выручки на 722 тыс. руб. или на 5,74 % и прибыли на 6,31 %. Это становится возможным за счет стимулирования покупателей к увеличению партии закупок. Для предприятия это обернется увеличением объемов поставок и, как следствие, снижением накладных расходов (например, в части транспортных расходов). Как было отмечено ранее, экономическое обоснование скидки должно проводиться в каждом конкретном случае.

### 3.1.3 Мероприятия по увеличению объемов экспорта за счет участия в международной выставке снековой продукции

Рынок сбыта ограничен количеством лиц, заинтересованных в продукции предприятия, а также их покупательной способностью. Однако количество заинтересованных людей и уровень их покупательной способности возрастают, если рассматривать этот вопрос в международном масштабе, а не в рамках отдельно взятой страны. Если подходить к данной проблеме в целом, становится ясно, что более высокий уровень сбыта означает и более высокий уровень прибыли. Таким образом, следует, что международный сбыт является главным мотивом ведения предприятием внешнеэкономической деятельности.

Результаты проведенного анализа внешнеэкономической деятельности АО «Санфлауэр» показали снижение рентабельности экспорта по двум причинам: во-первых, это замедление темпов роста экспортной выручки, во-вторых, повышение уровня накладных расходов по экспорту. Мероприятие по снижению накладных (коммерческих) экспортных расходов было разработано в п. 3.1.1 работы. Поэтому следующее мероприятие должно быть направлено на увеличение объемов сбыта продукции на экспорт (экспортной выручки).

В настоящее время жареные семечки подсолнуха и орехи очень популярны как снэк во многих странах мира. С целью увеличения объемов экспорта продукции необходимо из всего комплекса возможных мероприятий по ее продвижению

сделать основной упор на мероприятия, направленные на приобретение новых покупателей не только на внутреннем рынке, но и на международных рынках. Неизменным продвижением товаров и развития бизнеса являются выставки. Они позволяют установить личный контакт с клиентами, информации о которых нет ни в каких источниках, которые не откликаются на рекламу, почтовые рассылки, телефонные звонки, встретиться с которыми в обычном режиме трудно или невозможно.

В целях расширения ВЭД в направлении экспорта рекомендуется участие в международной выставке кондитерских изделий и снежков «Sweets & Snacks EXPO 2019», которая состоится в мае 2019 г. в г. Чикаго (США). Данное мероприятие обозначено в бизнес-плане АО «Санфлауэр» в разделе «План экспорта».

Для расчета экономического эффекта от предлагаемого мероприятия необходимо рассчитать расходы, связанные с участием в выставке, определить предполагаемое количество контактов с потенциальными покупателями, оценить стоимость продукции, которая может быть реализована, а также объемы возможных сделок и соответствующий доход предприятия.

Расчет затрат на участие в выставке проведен в таблице 27. Все затраты указаны в рублях с пересчетом (по необходимости) иностранной валюты по курсу, сложившемуся на дату проведения расчетов (10.01.2019).

Таблица 27 – Затраты АО «Санфлауэр» на участие в международной выставке снежковой продукции «Sweets & Snacks EXPO 2019»

Затраты	Цена, руб.
Регистрационный сбор за участие в выставке	9500
Арендная платы за предоставление во временное владение и пользование части площади выставочного центра (6 м <sup>2</sup> × 40 долл. × 3 дня × 69 руб./долл.)	49 680
Изготовление рекламной продукции (буклеты, образцы)	5000
Изготовление наружной рекламы (сноска на логотип на плане выставки, выставочный щит около павильона, флаг около выставочного стенда)	8000
Стоимость проезда персонала (2 чел.), работающего на выставке: билеты на автобус (Златоуст – Челябинск), авиабилеты (Челябинск – Чикаго) и обратно	227 500
Затраты на проживание персонала, работающего на выставке, в гостинице (2 чел. × 5 дней × 46 долл./чел. × 69 руб./долл.)	31 740
Командировочные суточные (2 чел. × 7 дней × 2500 руб./чел.)	35 000
Прочие непредвиденные расходы, связанные с участием в выставке	10 000



Итого затраты на участие в международной выставке	376 420
---	---------

Эффективность выставочной деятельности предприятия оценивается сравнением возможного прироста объемов продажи продукции и затрат на участие в выставке. Основой расчета является среднее возможное число новых клиентов (контактов) на 1 экспонента. В зависимости от типа выставки число незаинтересованных посетителей может составлять от 16 до 50 %. Из числа посетителей, проявивших интерес к предмету выставки, лишь 20–30 % могут рассматриваться как потенциальные клиенты. Среднее возможное число новых клиентов (контактов) на 1 экспонента, рассчитывается по формуле (12) [46]:

$$K = N \times (1 - K_0) \times K_{\Pi} \times K_P / N_{\text{Э}}, \quad (12)$$

где  $K$  – среднее возможное число новых контактов на 1 экспонента, чел.;

$N$  – общее возможное число посетителей на выставке, чел.;

$N_{\text{Э}}$  – число экспонентов (участников) на выставке, ед.;

$K_0$  – коэффициент переговоров, не приводящих к результату (0,16–0,5);

$K_{\Pi}$  – коэффициент потенциальных клиентов (0,2–0,3);

$K_P$  – коэффициент результативности переговоров (0,25).

Расчет экономического эффекта от участия предприятия в международной выставке снековой продукции представлен в таблице 28.

Таблица 28 – Расчет экономического эффекта от участия АО «Санфлауэр» в международной выставке «Sweets & Snacks EXPO 2019»

Показатели	Значения
1 Затраты на участие в выставке (З), тыс. руб.	376
2 Предполагаемое число посетителей (по данным организаторов) (N), чел.	25 000
3 Число участников выставки (по данным организаторов) ( $N_{\text{Э}}$ ), чел.	250
4 Коэффициент переговоров, не приводящих к результату ( $K_0$ )	0,33
5 Коэффициент потенциальных клиентов ( $K_{\Pi}$ )	0,25
6 Коэффициент результативности переговоров ( $K_P$ )	0,25
7 Среднее возможное число новых клиентов (контактов) на 1 экспонента, чел. ( $K = N \times (1 - K_0) \times K_{\Pi} \times K_P / N_{\text{Э}}$ )	4
8 Экспортная выручка, тыс. руб. (данные за 2017 г.)	12 573
9 Средний объем экспортной выручки, в расчете на 1 покупателя, тыс. руб. (данные отдела сбыта за 2017 г., полученные как частное от деления экспортной выручки на количество внешнеторговых контрактов)	194

10 Ожидаемая дополнительная экспортная выручка, полученная от участия в международной выставке, тыс. руб. (стр.7 × стр.9)	776
11 Ожидаемый прирост экспортной выручки, % (стр.10 / стр.8 × 100 %)	6,17
12 Дополнительная прибыль от продаж, тыс. руб. (рассчитана в соответствии со сложившимся уровнем рентабельности продаж на экспорт в 2017 г.)	63
13 Показатель возврата инвестиций в выставочную деятельность, % ((стр.10 – стр.1) / стр.1 × 100 %)	106,38

Расчеты, представленные в таблице 28, показывают, что от участия АО «Санфлауэр» в международной выставке снековой продукции ожидается увеличение экспортной выручки на 776 тыс. руб. или на 6,17 % за счет установления новых зарубежных контактов. Каждый рубль, инвестированный в выставочную деятельность, возвращается и приносит дополнительно 6,38 рублей. Кроме того, участие в международной выставке поможет АО «Санфлауэр» решить такие важнейшие задачи, как: привлечение потенциальных клиентов и определение новых потенциальных рынков сбыта.

Разработанные мероприятия по совершенствованию управления ВЭД предприятия обобщены в таблице 29.

Таблица 29 – Проблемы и мероприятия по совершенствованию управления внешнеэкономической деятельностью АО «Санфлауэр»

Проблемы	Пути решения проблем	Экономический эффект
Повышение уровня накладных (коммерческих) расходов по экспорту	Аренда склада для хранения готовой продукции на территории торгового представительства в г. Гамбурге (Германия)	Экономия накладных расходов по экспорту на 138 тыс. руб. или на 6,20 % за счет снижения количества рейсов доставки продукции
Ухудшение качества расчетов и замедление оборачиваемости дебиторской задолженности по экспортным операциям	Введение Регламента мер воздействия и системы штрафов при наступлении просрочки платежа	Контроль и предупреждение возникновения просроченной дебиторской задолженности
	Введение системы скидок для каждой категории экспортных сделок (скидки в зависимости от цены и объема партии поставки)	Увеличение экспортной выручки на 722 тыс. руб. или на 5,74 % и прибыли от экспорта на 64 тыс. руб. или на 6,31 %
Снижение рентабельности экспорта	Участие в международной выставке кондитерских изделий и снеков «Sweets & Snacks EXPO 2019» (г. Чикаго, США)	Увеличение экспортной выручки на 776 тыс. руб. или на 6,17 % и прибыли от экспорта на 63 тыс. руб. или на 6,21 %

Для того чтобы определить эффективность выбранной стратегии во внешнеэкономической деятельности необходимо определить экономическую эффективность реализуемых в ее рамках мероприятий.

### 3.2 Определение эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию управления внешнеэкономической деятельностью предприятия

Экономическое обоснование принимаемых решений по управлению ВЭД предприятия производится путем расчета показателей экономической эффективности, которые можно разделить на две группы: показатели эффекта (определяются как абсолютные величины, выражаются в соответствующих денежных единицах как разница между результатами и затратами); показатели экономической эффективности (определяются на основе отношения результатов к затратам, выражаются в относительных единицах).

Финансовые результаты ВЭД предприятия в направлении экспорта, ожидаемые после практического применения разработанных мероприятий, оценим по данным, представленным в таблице 30.

Таблица 30 – Оценка финансовых результатов ВЭД в АО «Санфлауэр» после внедрения разработанных мероприятий по совершенствованию управления внешнеэкономической деятельностью, тыс. руб.

Показатели	До разработки мероприятий (2017 г.)	После разработки мероприятий (прогноз)	Изменения	Темпы изменения, %	Пояснения
Экспортная выручка	12 573	14 071	1498	11,91	Увеличение за счет: – стимулирования покупателей от внедрения скидок (на 722 тыс. руб.); – участия в международной выставке (на 776 тыс. руб.)

Себестоимость продаж на экспорт	9333	10 438	1105	11,84	
Валовая прибыль	3240	3633	393	12,13	Разница между экспортной выручкой и себестоимостью реализованных на экспорт товаров
Накладные (коммерческие) расходы по экспорту	2225	2353	127	5,71	Снижение за счет экономии транспортных расходов (-138 тыс. руб.) Увеличение за счет роста объемов продаж продукции на экспорт (на 265 тыс. руб.)

Окончание таблицы 30

Показатели	До разработки мероприятий (2017 г.)	После разработки мероприятий (прогноз)	Изменения	Темпы изменения, %	Пояснения
Прибыль от продаж от экспортных операций	1015	1280	265	26,11	Увеличение за счет: – стимулирования покупателей от внедрения скидок (на 64 тыс. руб.); – участия в международной выставке (на 63 тыс. руб.) – сокращения накладных расходов (138 тыс. руб.)
Налог на прибыль	203	256	53	26,11	Ставка налога на прибыль организаций – 20 %
Чистая прибыль по экспорту	812	1024	212	26,11	

В соответствии с данными, представленными в таблице 30, практическое применение разработанных мероприятий по совершенствованию управления внешнеэкономической деятельности будет способствовать улучшению финансовых результатов предприятия по экспортным операциям.

Увеличение экспортной выручки ожидается на 1498 тыс. руб. или на 11,91 %, в том числе за счет стимулирования покупателей от внедрения скидок (на 722 тысячи рублей) и участия в международной выставке (на 776 тыс. руб.).

Достаточно существенное снижение ожидается по накладным (коммерческим) экспортным расходам в части транспортных расходов (на 138 тыс. руб.). Это окажет положительное влияние на динамику совокупных накладных расходов по экспорту, темпы прироста которых ожидаются на уровне 5,71 %, в то время как в

2017 г. накладные экспортные расходы возрастали темпами прироста, равными 35,92 %.

Увеличение экспортной выручки при одновременном снижении расходов на продажу продукции на экспорт окажет положительное влияние на прибыль от продаж экспортной продукции, прирост которой ожидается на 265 тыс. руб. или на 26,11 % и конечный финансовый результат внешнеэкономической деятельности предприятия (чистую прибыль).

Ожидаемые финансовые результаты по внешнеэкономической деятельности предприятия наглядно проиллюстрированы на рисунке 16.

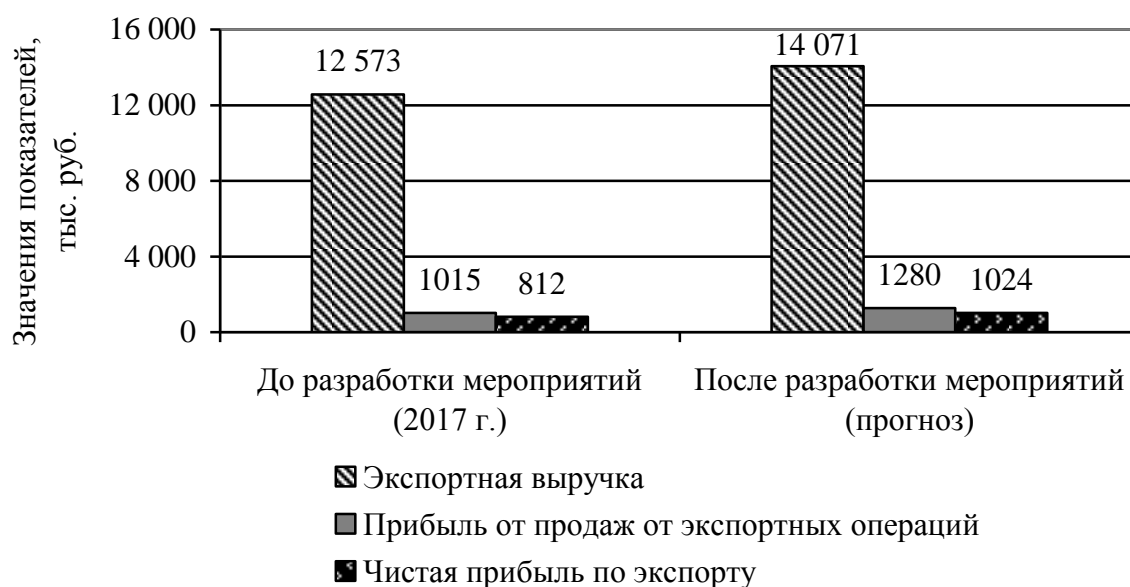


Рисунок 16 – Ожидаемое изменение финансовых результатов по внешнеэкономической деятельности АО «Санфлауэр» от практического применения разработанных мероприятий

Эффективность функционирования хозяйствующих звеньев в системе международного разделения труда определяется показателем рентабельности экспортируемой продукции. Для принятия обоснованного решения о выборе их международного производственного профиля важно знать величину этого показателя. Расчет ожидаемой рентабельности экспортных операций при условии практического применения разработанных мероприятий по совершенствованию ВЭД предприятия проводится в таблице 31.

В соответствии с показателями, представленными в таблице 31, в результате принятия решения руководством АО «Санфлауэр» о внедрении разработанных мероприятий по совершенствованию управления ВЭД предприятия можно ожидать повышения показателей рентабельности как по экспортным операциям, так и по всей деятельности предприятия, т.е. от реализации продукции как внутреннем, так и на внешнем рынках.

Таблица 31 – Оценка рентабельности экспорта в АО «Санфлауэр» после внедрения разработанных мероприятий по совершенствованию управления внешнеэкономической деятельностью

Показатели	До разработки мероприятий (2017 г.)	После разработки мероприятий (прогноз)	Изменения	Темпы изменения, %
1 Выручка от реализации продукции, тыс. руб., из нее:	63 183	64 681	1498	2,37
1.1 экспортная выручка	12 573	14 071	1498	11,91
2 Затраты на производство и реализацию продукции, тыс. руб., из них:	58 123	59 356	1233	2,12
2.1 экспортные затраты	11 558	12 791	1233	10,67
3 Прибыль от продаж, тыс. руб., из нее:	5060	5325	265	5,24
3.1 прибыль от экспорта	1015	1280	265	26,11
4 Рентабельность продаж в целом по предприятию, % (стр.3 / стр.1 × 100)	8,01	8,23	0,22	2,75
4.1 рентабельность продаж по экспорту, % (стр.3.1 / стр.1.1 × 100)	8,07	9,10	1,03	12,76
5 Рентабельность продукции в целом по предприятию, % (стр.3 / стр.2 × 100)	8,71	8,97	0,26	2,99
5.1 рентабельность экспорта, % (стр.3.1 / стр.2.1 × 100)	8,78	10,01	1,23	14,01

Динамика рентабельности продаж по экспорту и в целом по предприятию наглядно проиллюстрирована на рисунке 17.



Рисунок 17 – Прогнозная динамика рентабельности продаж АО «Санфлауэр»

Как видно из таблицы 31 и рисунка 17 значение рентабельности продаж по экспорту выше, чем в целом по предприятию. Так, в результате разработанных мероприятий ожидается, что доля прибыли от продаж, полученной с каждого рубля выручки, в целом по предприятию составит 8,23 %, а по экспорту 9,10 %. Превышение рентабельности по экспорту над рентабельностью продаж в целом по предприятию, свидетельствует о выгодности сбыта продукции на внешних рынках.

В результате разработанных мероприятий рентабельность экспорта продукции возрастает на 1,23 пункта и прогнозируется на уровне 10,01 %, т.е. каждый рубль, вложенный в производство и реализацию продукции на экспорт принесет 10,01 коп. прибыли по сравнению с 8,78 коп. в 2017 г. При этом рентабельность экспортной продукции выше, чем рентабельность в целом по продукции, реализованной на внутреннем и внешнем рынке.

Динамика рентабельности экспорта с прогнозом представлена на рисунке 18.

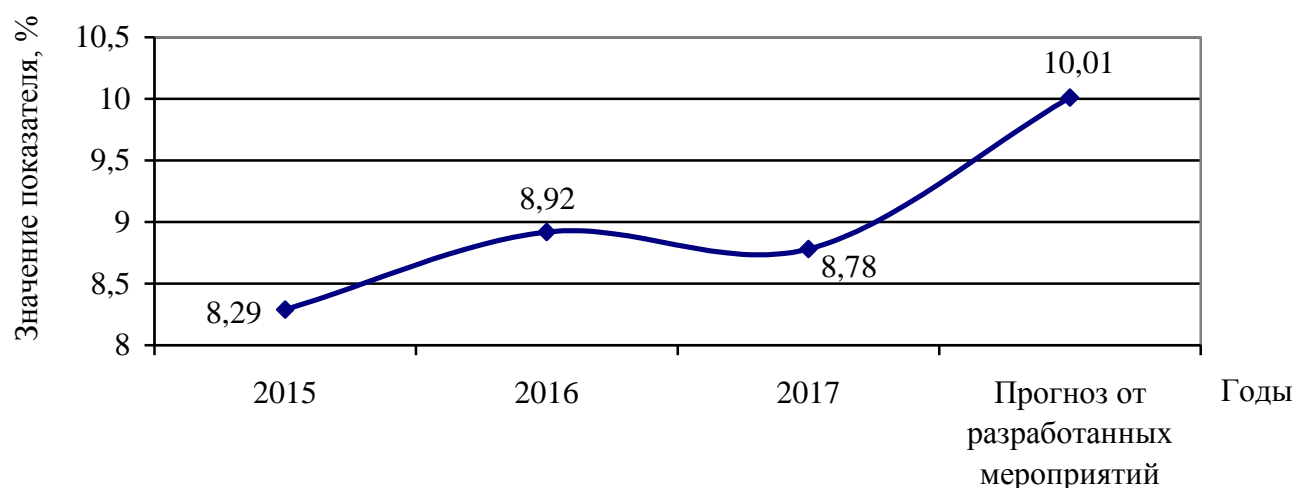


Рисунок 18 – Рентабельность экспорта АО «Санфлауэр» с прогнозом от внедрения разработанных мероприятий по совершенствованию ВЭД

Таким образом, разработанные мероприятия по совершенствованию управления внешнеэкономической деятельностью АО «Санфлауэр» показали свою эффективность, которая выражается в увеличении финансовых результатов (дохода и прибыли) и повышении рентабельности деятельности.

**Выводы по главе три.** В данной главе выпускной квалификационной работы разработаны мероприятия по совершенствованию внешнеэкономической деятельности предприятия АО «Санфлауэр». Рекомендовано:

1) С целью снижения накладных экспортных расходов в части затрат на транспортировку продукции арендовать склад для хранения продукции на территории торгового представительства в Германии (г. Гамбург). Результат: снижение накладных расходов по экспорту на 138 тыс. руб. или на 6,20 %.

2) Ввести Регламент мер воздействия и системы штрафов при наступлении просрочки платежа, а также внедрить скидки для каждой категории экспортных сделок в зависимости от цены и объема партии поставки. Результат: повышение контроля и предупреждение возникновения просроченной дебиторской задолженности, увеличение экспортной выручки на 722 тыс. руб. или на 5,74 %.

3) Участие в международной выставке снековой продукции «Sweets & Snacks EXPO 2019» (г. Чикаго, США), что также предусмотрено бизнес-планом АО



«Санфлауэр», раздел «План экспорта». Результат: увеличение экспортной выручки на 776 тыс. руб. или на 6,21 % за счет установления новых международных контактов.

Разработанные мероприятия в случае их практического применения обеспечат предприятию увеличение экспортной выручки на 11,91 %, прибыли от проведения экспортных операций на 26,11 %, рентабельности экспорта на 1,23 процентных пункта до 10,01 %.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях постоянных изменений возрастает актуальность исследования вопросов динамичного развития внешнеэкономической деятельности. Расширение международного сотрудничества, углубление кооперирования, создание совместных международных проектов требует пересмотра ряда теоретических и методических положений механизма управления этой сферы деятельности. Отечественные промышленные предприятия достаточно активно участвуют в осуществлении экспортно-импортных операций. В связи с этим изучение вопросов управления ВЭД предприятий и поиск направлений ее совершенствования являются актуальными.

В первой главе работы были рассмотрены теоретические основы организации управления ВЭД на территории РФ. Изучения понятия «внешнеэкономическая деятельность» позволило сделать вывод, что ВЭД представляет собой сложное и

многоаспектное явление, включающее в себя различные формы и направления международного обмена, а среди исследователей не сложилось единого понимания сущности этого экономического явления. Изучение различных подходов к пониманию сущности ВЭД позволило дать следующее определение: внешнеэкономическая деятельность – это одна из сфер экономической деятельности государства, предприятий, фирм, тесно связанная с внешней торговлей, экспортом и импортом товаров, иностранными кредитами и инвестициями, осуществлением совместных с другими странами проектов. В настоящее время ВЭД осуществляется в следующих основных формах: внешняя торговля, производственное сотрудничество и кооперация, научно-техническое сотрудничество, инвестиционное сотрудничество, международные кредитные и валютно-финансовые отношения. В рамках каждой из вышеперечисленных форм выделяют множество видов внешнеэкономической деятельности.

В процессе выполнения работы было исследовано правовое регулирование внешнеэкономической деятельности в России, под которым понимается совокупность мер, способствующих осуществлению внешнеэкономической политики страны. К числу важнейших законодательных документов правового регулирования ВЭД относятся Федеральный закон № 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности», Таможенный кодекс Евразийского экономического союза, Федеральный закон № 129-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации», Федеральный закон № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле» и другие.

Исследование процесса управления ВЭД предприятия позволило на основе обобщения и систематизации точек зрения различных ученых-экономистов представить следующее определение: управление ВЭД – это целенаправленное взаимодействие управляющей и управляемой системы, внутренней и внешней среды предприятия в процессе последовательного прохождения этапов формирования внешнеэкономических связей с иностранными партнерами для достижения целей предприятия. Основными этапами управления ВЭД являются

целеполагание, планирование, исполнение, учет, контроль, анализ и корректировка. Последовательное прохождение этих этапов позволит детально проработать взаимодействие элементов системы и самого процесса управления внешнеэкономической деятельностью с теми субъектами, которые оказывают управленческое воздействие.

Объектом исследования в работе выступило акционерное общество «Санфлауэр», которое специализируется на качественной обжарке и реализации семян подсолнечника. В настоящее время предприятие расширяет свои производственные мощности и динамично развивается с ежегодным приростом выручки от реализации продукции более 30 %. Предприятие имеет достаточную платежеспособность и находится в устойчивом финансовом состоянии.

Во второй главе был проведен анализ управления внешнеэкономической деятельностью АО «Санфлауэр», который позволил сделать следующие выводы:

1) Управление ВЭД на предприятии осуществляет коммерческая служба, в структуре которой отдел маркетинга и отдел сбыта. Внешнеэкономическая деятельность ведется в направлении экспорта в страны ближнего зарубежья (Казахстан, Киргизия) и Германию, где имеются представительства предприятия. В качестве метода ВЭД применяются прямые поставки собственным автомобильным транспортом.

2) Внешнеэкономическая деятельность предприятия ведется по ряду последовательных этапов, основными из которых являются: предконтрактная подготовка; подготовка и подписание контракта, регистрация контракта в уполномоченном банке; таможенное оформление и отгрузка товаров; расчеты по сделке.

3) Предприятие располагает достаточным набором инструментов для минимизации экспортных рисков (страхование, хеджирование, проверка платежеспособности и репутации клиентов, юридическое сопровождение сделки и другие).

Анализ внешнеэкономической деятельности АО «Санфлауэр» за период 2015–2017 гг. показал следующие результаты и проблемы:

1) Экспортные поставки занимают существенное место в деятельности предприятия: на экспорт в 2017 г. было поставлено порядка 20 % общего объема продукции. За анализируемый период общий объем экспортных поставок вырос почти на 80 %, что, однако, ниже темпов прироста продукции, реализованной на внутреннем рынке.

2) Поставки продукции увеличивались по всем направлениям экспорта – Казахстан, Киргизия и Германия. Основу экспорта составляют поставки в Казахстан (порядка 47 % в структуре экспорта в 2017 г.).

3) Основным видом экспортируемой продукции являются обжаренные семечки, на долю которых приходится более 80 % всех поставок. При этом видна тенденция вытеснения данного продукта обжаренными орехами.

4) Увеличение производственных мощностей и повышение спроса на продукцию предприятия со стороны зарубежных потребителей способствовали перевыполнению плана поставок порядка 6 % в 2017 г.

5) Основными факторами увеличения рублевой экспортной выручки явились увеличение физического объема экспорта продукции по внешнеторговым контрактам и рост цен на экспортируемые товары. Девальвация курса рубля привела к снижению экспортной рублевой выручки.

6) Динамика накладных (коммерческих) расходов характеризуется опережающими темпами прироста по сравнению с экспортной выручкой (в 2017 году темпы прироста накладных (коммерческих) расходов составили 35,92 %, а экспортной выручки от продаж 31,35 %). На это в наибольшей степени повлияло увеличение расходов, связанных с доставкой продукции собственным автотранспортом, которые занимают наибольший удельный вес в накладных расходах по экспорту.

7) По причине увеличения уровня накладных расходов, темпы прироста прибыли от реализации экспортной продукции в 2017 г. замедлились, а

рентабельность экспорта снизилась (с 8,92 % до 8,78 %), т.е. каждый рубль затрат, понесенных предприятием при осуществлении ВЭД, принес меньше прибыли. В целом рентабельность продукции, реализуемой на внешнем рынке, превышает рентабельность продукции на внутреннем рынке (8,78 % по сравнению с 8,71 %), что свидетельствует о целесообразности экспорта.

8) В целом оборачиваемость средств, вложенных в экспортные операции, ускорилась. При этом сократилась продолжительность операционного и финансового циклов. В то же время наблюдается негативная тенденция замедления оборачиваемости дебиторской задолженности по экспортным операциям (с 52 до 63 дней за 2015–2017 гг.) и ухудшение ее качества (увеличение доли просроченной задолженности).

Проведенный анализ позволил выявить ряд проблем в управлении внешнеэкономической деятельностью АО «Санфлауэр», а именно:

- повышение уровня накладных (коммерческих) расходов по экспорту;
- ухудшение качества расчетов и замедление оборачиваемости дебиторской задолженности по экспортным операциям;
- снижение рентабельности экспорта.

Для решения первой проблемы с целью снижения накладных экспортных расходов в части затрат на транспортировку продукции рекомендовано арендовать склад для хранения готовой продукции на территории торгового представительства в г. Гамбурге (Германия). В соответствии с проведенными расчетами это позволит получить экономию накладных расходов по экспорту на 138 тыс. руб. или на 6,20 % за счет снижения количества рейсов доставки продукции.

В целях решения второй проблемы, связанной с ухудшением качества расчетов и замедлением оборачиваемости дебиторской задолженности по экспортным операциям, рекомендовано ввести Регламент мер воздействия и системы штрафов при наступлении просрочки платежа, а также внедрить скидки для каждой категории экспортных сделок в зависимости от цены и объема партии поставки. Данные мероприятия будут способствовать повышению контроля и

предупреждения возникновения просроченной дебиторской задолженности, а также стимулированию покупателей на увеличение объема закупок, за счет чего ожидается увеличение экспортной выручки на 722 тыс. руб. или на 5,74 %.

Для решения третьей проблемы – снижение рентабельности экспорта – мероприятия были направлены в двух направлениях: снижение накладных (коммерческих) расходов в части затрат на транспортировку (в рамках решения первой проблемы) и стимулирование сбыта для увеличения экспортной выручки. Для этого рекомендовано участие в международной выставке снековой продукции «Sweets & Snacks EXPO 2019» (г. Чикаго, США), что также предусмотрено бизнес-планом АО «Санфлауэр», раздел «План экспорта». В процессе обоснования мероприятия рассчитаны затраты, связанные с участием в выставке, а также объемы возможных сделок, соответствующий экспортный доход предприятия, а также рентабельность инвестиций в выставочную деятельность. Расчеты показали, что от участия в выставке ожидается увеличение экспортной выручки на 776 тыс. руб. или на 6,21 % за счет установления новых международных контактов.

Оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию управления внешнеэкономической деятельностью АО «Санфлауэр» показала, что в случае их практического применения можно ожидать следующих результатов:

- увеличение экспортной выручки на 11,91 % и прибыли от проведения экспортных операций на 26,11 %;
- повышение показателя рентабельности экспорта на 1,23 процентных пункта, уровень которого прогнозируется в 10,01 %.

Предложенный комплекс мероприятий при условии их практического применения может повысить эффективность внешнеэкономической деятельности в направлении экспорта и позитивным образом отразиться на финансово-экономическом положении предприятия.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть третья: Закон РФ от 26.11.2011 № 146-ФЗ. – ред. от 03.08.2018.
- 2 Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть первая: Закон РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ. – ред. от 27.11.2018.
- 3 Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (Приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза). – ред. от 01.01.2018.
- 4 Закон РФ от 08.12.2003 № 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности». – ред. от 28.11.2018.
- 5 Закон РФ от 03.08.2018 № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». – ред. от 28.11.2018.

6 Закон РФ от 10.12.2003 № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле». – ред. от 18.12.2018.

7 Закон РФ от 18.07.1999 № 183-ФЗ «Об экспортном контроле». – ред. от 24.11.2018.

8 Постановление Правительства РФ от 31.10.1996 № 1299 «О порядке проведения конкурсов и аукционов по продаже квот при введении количественных ограничений и лицензирования экспорта и импорта товаров (работ, услуг) в Российской Федерации». – ред. от 14.02.2009.

9 Инструкция Банка России от 16.08.2017 № 181-И «О порядке представления резидентами и нерезидентами уполномоченным банкам подтверждающих документов и информации при осуществлении валютных операций, о единых формах учета и отчетности по валютным операциям, порядке и сроках их предоставления». – ред. от 05.07.2018.

10 Приказ МВЭС России от 29.02.1996 «Рекомендации по минимальным требованиям к обязательным реквизитам и форме внешнеторговых контрактов».

11 Протокол о порядке взимания косвенных налогов и механизме контроля за их уплатой при экспорте и импорте товаров, выполнении работ, оказании услуг (Приложение № 18 к Договору о Евразийском экономическом союзе): подписан в г. Астане 29.05.2014. – ред. от 11.04.2017.

12 Архипова, Н.А. Бухгалтерский учет и анализ внешнеэкономической деятельности в схемах и таблицах / Н.А. Архипова, Т.А. Корнеева, Г.А. Шатунова. – М.: Эксмо, 2017. – 400 с.

13 Берзон, Н.И. Финансовый менеджмент: учебник / Н.И. Берзон, Т.В. Теплова. – М.: КноРус, 2012. – 656 с.

14 Вологдин, А.А. Правовое регулирование внешнеэкономической деятельности: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Вологдин. – М.: Юрайт, 2018. – 348 с.

15 Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник / под ред. Л.Е. Стровского. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 503 с.



16 Глазов, М.М. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности предприятий: учебное пособие / М.М. Глазов. – М.: Изд-во Андриевский И.П., 2015. – 448 с.

17 Гуцин, В.В. Российское предпринимательское право: учебное пособие / В.В. Гуцин, Ю.А. Дмитриев. – М.: Эксмо, 2015. – 736 с.

18 Ефимова, О.В. Анализ финансовой отчетности: учебник / О.В. Ефимова. – М.: Омега–Л, 2015. – 405 с.

19 Завьялова, Л.В. Управление внешнеэкономической деятельностью: характеристика научных подходов / Л.В. Завьялова, Д.В. Ермоленко // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2013. – № 3. – С. 59 – 64.

20 Задумкин, К.А. Международное научно-техническое сотрудничество: сущность, содержание и формы / К.А. Задумкин, С.В. Теребова // Проблемы развития территории. – 2017. – №1(47). – С.22 – 30.

21 Зенкина, Е.В. Международные валютно-финансовые отношения в постиндустриальном мире / Е.В. Зенкина. – М.: ИНФРА–М, 2018. – 169 с.

22 Илясова, К.О. Оценка влияния санкционной политики на экономику России: результаты социологического опроса / К.О. Илясова, Д.Р. Агеева, Е.Д. Анисимова // Экономические отношения. – 2016. – № 4. – С.118 – 124.

23 Ионова, А.Ф. Учет, налогообложение и анализ внешнеэкономической деятельности организации: учебное пособие для студентов вузов / А.Ф. Ионова, Н.А. Тарасова. М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2017. – 399 с.

24 Каруна, С.Н. Совершенствование планирования внешнеэкономической деятельности предприятия / С.Н. Каруна // ЭКОНОМИНФО. – 2017. – № 4. – С.62 – 64.

25 Каспина, Р.Г. Бухгалтерский учет, аудит и анализ внешнеэкономической деятельности организаций: учебник / Р.Г. Каспина, Л.А. Плотникова. – М.: Рид Групп, 2016. – 608 с.

26 Кашанина, Т.В. Корпоративное право. Право хозяйственных товариществ и обществ: учебник для вузов. – М.: ИНФРА–М–НОРМА, 1999. – 644 с.

- 27 Кизим, А.А. Транспортная логистика в контексте развития международного законодательства / А.А. Кизим, В.И. Колоколова // Экономика устойчивого развития. – 2015. – № 1. – С. 63 – 72.
- 28 Кириченко, Т.В. Финансовый менеджмент: учебник / Т.В. Кириченко. – М.: ИТК «Дашков и К°», 2013. – 484 с.
- 29 Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалев. – М.: ТК Велби; Проспект, 2016. – 1024 с.
- 30 Кулинина, Г.В. Учет, анализ и аудит внешнеэкономической деятельности: учебное пособие / Г.В. Кулинина, Н.Т. Шалашова, С.Д. Юшкова. – М.: Бухгалтерский учет, 2016. – 296 с.
- 31 Кутер, М.И. Цели, задачи и особенности анализа внешнеэкономической деятельности организаций / М.И. Кутер, Т.А. Семенцова, Р.А. Тхагапсо // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – № 1(82). – С.2 – 5.
- 32 Линецкий, А.Ф. Роль регионов во внешнеторговой деятельности России в условиях новых геополитических вызовов / А.Ф. Линецкий, А.Г. Тарасов, В.Е. Ковалев // Экономика региона. – 2017. – Т. 13, вып. 3. – С.827 – 838.
- 33 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 1997. – 704 с.
- 34 Мусин, В.А. Гражданский процесс: учебно–методическое пособие / В.А. Мусин, Н.А. Чечина, Д.М. Чечота. – М.: Проспект, 2015. – 472 с.
- 35 Павленко, И.В. Бухгалтерский учет, анализ и аудит внешнеэкономической деятельности: курс лекций / И.В. Павленко. – М.: СИНТЕГ, 2014. – 402 с.
- 36 Пласкова, Н.С. Экономический анализ: учебник / Н.С. Пласкова. – М.: Эксмо, 2016. – 704 с.
- 37 Прокушев, Е.Ф. Внешнеэкономическая деятельность: учебник / Е.Ф. Прокушев. – М.: ИТК «Дашков и К°», 2017. – 448 с.
- 38 Пронина, М.Г. Правовое регулирование внешнеэкономической деятельности: учебное пособие / Е.Ф. Ерофеев [и др.]; под ред. М.Г. Прониной. – Минск : БГЭУ, 2014. – 190 с.

- 39 Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА–М, 1996. – 496 с.
- 40 Ростовский, Ю.М. Внешнеэкономическая деятельность: учебное пособие / Ю.М. Ростовский, В.Ю. Гречков. – М.: Магистр, 2016. – 592 с.
- 41 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Г.В. Савицкая. – Мн.: Новое знание, 2012. – 704 с.
- 42 Спартак, А.Н. Современные трансформационные процессы в международной торговле и интересы России / А.Н. Спартак. – М.: Икар, 2018. – 456 с.
- 43 Сысоева, Г.Ф. Бухгалтерский учет, налогообложение и анализ внешнеэкономической деятельности: учебник / Г.Ф. Сысоева, И.П. Малецкая. – М.: Юрайт, 2015. – 432 с.
- 44 Тринка, Л.И. Теоретические подходы к анализу эффективности экспортных операций / Л.И. Тринка, Е.В. Лехман // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 27(156). – С. 48 – 55.
- 45 Шевченко, И.В. Инновационные задачи и пути их решения в регулировании внешнеэкономической деятельности России: таможенно-тарифная и нетарифная политика государства / И.В. Шевченко, М.С. Коробейникова // Региональная экономика: теория и практика. – 2016. – т. 14, вып. 9. – С.17 – 45.
- 46 Гусев, Э.Б. Экономические аспекты выставочной деятельности. Стоимость участия в выставке. Составление бюджета / Э.Б. Гусев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 6. – С.11 – 16. / Э.Б. Гусев. – <http://evartist.narod.ru/text11/06.htm>.
- 47 Девять стратегий выхода на внешние рынки: расширяем бизнес правильно. – <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/market-entry/>.
- 48 Курс доллара ЦБ РФ. – <https://mainfin.ru/currency/cb-rf/usd/date/2015>.
- 49 Новый закон о таможенном регулировании в России: обзор главных изменений. – <https://www.klerk.ru/buh/articles/477185/>.

50 О российском рынке жареных семечек и обоснованности начала предпринимательской деятельности. – [https://vproizvodstvo.ru/analitika\\_rynok/rynok\\_zharenyh\\_semechek/](https://vproizvodstvo.ru/analitika_rynok/rynok_zharenyh_semechek/).

51 Риски экспорта: как их предусмотреть и снизить. – [https://vvs-info.ru/helpful\\_information/poleznaya-informatsiya/riski-eksporta/](https://vvs-info.ru/helpful_information/poleznaya-informatsiya/riski-eksporta/).

52 Ставки за таможенные сборы в 2018 в удобной таблице. – <https://generalimport.ru/stati/stavki-za-tamozhennye-sbory-v-2018/>.

53 Шевень, Л.Н. Организация управления внешнеэкономической деятельностью предприятия / Л.Н. Шевень // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – № 12. – <http://ekonomika.snauka.ru/2016/12/13251>.