

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

**БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра инновационного менеджмента**

**Ма Нань**

**Совершенствование управления внешнеэкономической деятельностью  
белорусских предприятий на основе опыта компании Huawei Technologies  
Co. Ltd.**

Магистерская диссертация

специальность 1-25 81 07 «Экономика и управление на предприятии»

Научный руководитель  
Королев Андрей Валерьевич  
кандидат экономических наук,  
доцент

Допущена к защите

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Зав. кафедрой инновационного менеджмента

\_\_\_\_\_ В.Ф.Байнев

доктор экономических наук, профессор

Минск, 2019

## РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация: 73 с., 7 табл., 8 рис., 60 источников.

Ключевые слова: МЕЖДУНАРОДНОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО, ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИЕ СВЯЗИ, ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ, ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ.

Объект исследования – ООО «Инабитрейд».

Предмет исследования – внешнеэкономическая деятельность ООО «Инабитрейд».

Цель работы – разработка путей повышения эффективности управления внешнеэкономической деятельностью предприятия на основе опыта китайской компании.

Исходя из цели исследования, автором поставлены следующие задачи – рассмотреть теоретические аспекты управления внешнеэкономической деятельностью предприятия; провести анализ внешнеэкономической деятельности ООО «Инабитрейд»; определить пути повышения эффективности управления внешнеэкономической деятельностью предприятия на основе опыта китайской компании.

Методы исследования: структурно–функциональный анализ, кластерный анализ, объектно ориентированный подход, традиционные методы сравнения и обобщения, а также системный метод.

Ма Нань

## **SUBSTRACT**

Master thesis: 73 p., 7 tab., 8 fig., 60 sources.

Keywords: INTERNATIONAL ECONOMIC COOPERATION, FOREIGN ECONOMIC RELATIONS, FOREIGN ECONOMIC RELATIONS, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY MANAGEMENT.

The object of study - LLC Inabitreyd.

The subject of the research is foreign economic activity of Inabitreyd LLC.

The purpose of the work is to develop ways to improve the management of foreign economic activity of an enterprise based on the experience of a Chinese company.

Based on the purpose of the study, the author posed the following tasks - to consider the theoretical aspects of managing the foreign economic activity of an enterprise; to analyze the foreign economic activity of LLC Inabitreyd; identify ways to improve the management of foreign economic activity of the enterprise based on the experience of the Chinese company.

Research methods: structural – functional analysis, cluster analysis, object-oriented approach, traditional methods of comparison and generalization, as well as the system method.

Ma Nan

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ.....	5
ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	9
1.1 Понятие и сущность внешнеэкономической деятельности.....	9
1.2 Управление внешнеэкономической деятельностью и основные инструменты его осуществления .....	18
1.3 Исследование опыта Huawei Technologies Co. Ltd. по управлению внешнеэкономической деятельностью.....	26
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ИНАБИТРЕЙД».....	31
2.1 Организационно–экономическая характеристика ООО «Инабитрейд».....	31
2.2 Состояние и особенности внешнеэкономической деятельности ООО «Инабитрейд».....	40
ГЛАВА 3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	53
3.1 Направления совершенствования управление внешнеэкономической деятельностью ООО «Инабитрейд» на основе опыта китайской компании.....	53
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	70

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Магистерская диссертация: 73 с., 7 табл., 8 рис., 60 источников.

Ключевые слова: МЕЖДУНАРОДНОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО, ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИЕ СВЯЗИ, ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ, ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ.

Объект исследования – ООО «Инабитрейд».

Предмет исследования – внешнеэкономическая деятельность ООО «Инабитрейд».

Цель работы – разработка путей повышения эффективности управления внешнеэкономической деятельностью предприятия на основе опыта китайской компании.

Исходя из цели исследования, автором поставлены следующие задачи – рассмотреть теоретические аспекты управления внешнеэкономической деятельностью предприятия; провести анализ внешнеэкономической деятельности ООО «Инабитрейд»; определить пути повышения эффективности управления внешнеэкономической деятельностью предприятия на основе опыта китайской компании.

Методы исследования: структурно–функциональный анализ, кластерный анализ, объектно ориентированный подход, традиционные методы сравнения и обобщения, а также системный метод.

Научная новизна исследования заключается в формулировании и обосновании основных положений и результатов исследования, основанных на определении предложений по комплексному совершенствованию управление внешнеэкономической деятельности предприятия на основе опыта китайской компании.

Структура данной работы представлена введением, тремя основными главами, заключением, списком использованных источников.

Полный объем работы составляет 73 с. Работа содержит 5 рис., 5 табл., 60 источников.

Автор работы подтверждает, что приведенный в ней расчетно–аналитический материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из литературных и других источников теоретические, методологические и методические положения сопровождаются ссылками на их авторов.

## ВВЕДЕНИЕ

Развитие рыночной экономики и проведение реформ обусловило либерализацию внешнеэкономической деятельности. Для предприятий это, с одной стороны, расширяет возможности доступа на внешние рынки, с другой стороны, способствует вовлечению во внешнеторговые и валютные операции, которые оказывают влияние на общую эффективность их деятельности. Внешнеэкономическая деятельность представляет собой процесс реализации внешнеэкономических связей, включающих торговлю, совместное предпринимательство, оказание услуг, сотрудничество. Таким образом, внешнеэкономическая деятельность на сегодняшний день выступает как внешняя торговля, которая определяется как предпринимательская деятельность в области международного обмена товарами, работами, услугами, информацией и результатами интеллектуальной деятельности. В сложившихся условиях хозяйствующий субъект экономики должен максимально учитывать складывающиеся внешние условия деятельности и, на фоне глобализированной мировой экономики, применять систему управления, ориентированную на международные требования качества, инновационности и повышать конкурентоспособность.

Вместе с тем по результатам анализа систем управления внешнеэкономической деятельностью предприятий можно сделать вывод об их неполном соответствии предъявляемым требованиям и необходимости совершенствования. Отсутствие комплексных научных разработок в области управления внешнеэкономической деятельностью, охватывающих все этапы процесса внешнеэкономических операций, приводит к снижению эффективности деятельности предприятия в целом. Либерализация внешнеэкономической деятельности и ее задачи в условиях рыночных отношений, а также необходимость учитывать многосторонние аспекты внешнеэкономической деятельности предприятия приводят к потребности формирования эффективного механизма управления. Практика показывает, что на этапах осуществления внешнеэкономической деятельности система управления предприятием разрознена. Таким образом, становится актуальной разработка направлений совершенствования, которые взаимосвязывают задачи и процесс управления внешнеэкономической деятельностью, информацию о параметрах внутренней и внешней среды и расчеты эффективности, а также реализует комплексный подход к автоматизации порядка планирования, оформления, учета и анализа операций внешнеэкономической деятельности.

Для повышения эффективности управления внешнеэкономической деятельностью предприятий исключительно важным является изучение опыта,

накопленного в этой области другими странами. Таким образом, опыт управления внешнеэкономической деятельностью, накопленный китайскими предприятиями, широк и разнообразен, к тому же он является многоаспектным и для предприятий Республики Беларусь является значимым и полезным.

Объект исследования – ООО «Инабитрейд».

Предмет исследования – особенности внешнеэкономической деятельности ООО «Инабитрейд».

Цель работы – разработка путей повышения эффективности управления внешнеэкономической деятельностью предприятия на основе опыта китайской компании.

Исходя из цели исследования, автором поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты управления внешнеэкономической деятельностью предприятия;

- провести анализ внешнеэкономической деятельности ООО «Инабитрейд»;

- определить пути повышения эффективности управления внешнеэкономической деятельностью предприятия на основе опыта китайской компании.

Методы исследования: структурно–функциональный анализ, кластерный анализ, объектно ориентированный подход, традиционные методы сравнения и обобщения, а также системный метод.

Теоретической базой исследования послужили фундаментальные и современные концепции и положения, представленные в классических и современных трудах отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управления инновационной деятельностью, опубликованные в монографиях, статьях и ведущих научных журналах.

Информационно–эмпирическая база построена на авторских исследованиях, публикациях периодической печати, материалах научно–практических конференций, интернет–ресурсах, данных бухгалтерского, управленческого учета исследуемых предприятий, а также на научных разработках белорусских и зарубежных ученых.

Научная новизна исследования заключается в формулировании и обосновании основных положений и результатов исследования, основанных на определении предложений по комплексному совершенствованию управление внешнеэкономической деятельности предприятия на основе опыта китайской компании.

Теоретическая значимость результатов исследования состоит в том, что выводы исследования могут быть использованы в учебном процессе при совершенствовании программ курсов по дисциплинам, разработке специальных практических курсов.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные в работе направления целесообразно использовать для совершенствования управления внешнеэкономической деятельностью предприятия, улучшения качества, конкурентоспособности продукции и повышения результативности финансово-хозяйственной деятельности предприятия в целом.



# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие и сущность внешнеэкономической деятельности

В условиях рыночной экономики повышается роль внешнеэкономической деятельности. Внешнеэкономические факторы оказывают все большее влияние на темпы, пропорции, характер экономического роста в стране, ценообразование, региональное развитие, уровень жизни населения. Предприятия всех форм собственности получили право выхода и осуществления деятельности на внешнем рынке. Таким образом, внешнеэкономические операции превращаются в органическую часть их хозяйственной деятельности. Экономические отношения, правовой формой которых выступают внешнеэкономические сделки, в настоящее время принято называть внешнеэкономической деятельностью [12, с.62]. Рассмотрим понятийный аппарат, определяющий сущность явления внешнеэкономическая деятельность:

– обособленный комплекс экономических отношений, характеризующийся самостоятельностью, целостностью, спецификой регулирования, имеющий собственный понятийный аппарат, а также специальный правовой методологический инструментарий, присущий только указанным отношениям [13, с.85];

– сфера хозяйственной деятельности, связанная с международной производственной и научно–технической кооперацией, экспортом и импортом продукции, выходом предприятия на внешний рынок [27, с.54];

– сфера ее хозяйственной деятельности, связанная с выходом на зарубежный рынок для осуществления экспортно–импортных операций с целью извлечения коммерческой выгоды [17, с.62];

– комплекс системообразующих факторов, положенных в основу единого технологического процесса производства и реализации экспортной продукции в соответствии с избранной предприятием внешнеэкономической стратегией, а также формами и методами работы на зарубежных рынках [20, с.95];

– один из аспектов внешнеэкономических связей, под которым понимают сферу организационной, экономической и коммерческой деятельности предприятий, направленной на взаимодействие с иностранными партнерами [26, с.89].

Обобщая различные трактовки понятия внешнеэкономическая деятельность, сформируем авторское определение: внешнеэкономическая деятельность – международные хозяйственные и торгово–политические отношения, в сферу которых входят: обмен товарами, специализация и кооперация производства, научно–техническое сотрудничество, оказание экономического и технологического содействия, создание совместных предприятий и другие формы экономического сотрудничества.

Внешнеэкономическая деятельность является формой реализации внешнеэкономических связей, которые в свою очередь определяют характер внешнеэкономических отношений – это совокупность экономических отношений, обеспечивающих организацию экспортно–импортных операций по поводу транснациональной передачи товаров, услуг, рабочей силы и капитала с целью повышения эффективности функционирования взаимодействующих субъектов; внешнеэкономические связи – это торговые, научно–технические, производственные и другие экономические связи стран с иностранными государствами [57, с.43].

Сущность внешнеэкономической деятельности заключается в том, что она строится на принципе коммерческого расчета на основе хозяйственной и финансовой самостоятельности и самокупаемости с учетом собственных валютно–финансовых и материально–технических возможностей [51, с.56].

Объекты внешнеэкономической деятельности – ресурсы всех видов, товары и услуги, создаваемые во всех отраслях и сферах народного хозяйства, ценные бумаги, научно–техническая продукция, интеллектуальные и другие ценности, за исключением тех объектов, которые запрещается использовать во внешнеэкономической деятельности [19, с.63].

Субъекты внешнеэкономической деятельности – субъекты хозяйственной деятельности, различных форм собственности, самостоятельно осуществляющие внешнеэкономические операции с зарубежными партнерами [52, с.64].

Цели внешнеэкономической деятельности – формирование и реализация концепции и стратегии развития внешних экономических связей и основных принципов внешнеэкономической политики государства; обеспечение экономического суверенитета, экономической безопасности и экономических интересов субъектов и физических лиц государства; государственное регулирование внешнеэкономической деятельности, включая финансовое, валютное, кредитное, таможенное и другое регулирование, связанное с движением товаров, услуг, рабочей силы, капитала, обменом интеллектуальной собственностью, передачей технологий и иными правовыми и другими действиями во внешней сфере; подготовка, заключение и исполнение международных договоров и иных актов в области внешних экономических

связей; участие в международных экономических и научно–технических организациях и реализация принимаемых в их рамках решений; владение, пользование и распоряжение государственной собственностью за рубежом; создание и функционирование свободных (специальных) экономических зон и единообразие регулирования приграничной торговли на всей территории государства [33, с.46].

Задачи внешнеэкономической деятельности – расширения сбыта выпускаемой продукции путем освоения новых рынков за рубежом, расширения круга покупателей товара по причине его новизны или предпочтительности по ценам или качеству; минимизации издержек производства и удельных затрат на единицу продукции при оптимизации размеров производства, превышающих емкость внутреннего рынка; снижения издержек реализации товаров путем выбора правильной стратегии сбыта (создания собственной инфраструктуры зарубежных продаж или использования специализированного посредника с его торгово–сбытовой сетью, применения комбинированных схем); обеспечения 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; продления жизненного цикла продукции путем ее реализации на новых рынках, характеризующихся более низким уровнем потребностей и платежеспособного спроса; обеспечения более полной загрузки производственных мощностей и стабилизации сбыта продукции в результате кооперации; минимизации затрат на обновление основного капитала путем использования возможностей международного лизинга; повышения качества продукции посредством применения новых технологий, материалов, дизайнерских решений и других средств; повышения эффективности вложения капитала, прежде всего в предпринимательской форме, для экономии издержек производства, оптимизации производственно–сбытовой сети (приближения к источникам сырья, дешевой рабочей силы и рынкам сбыта), диверсификации деятельности как средства обеспечения финансовой устойчивости, а также повышения прибыли на фоне снижения налоговых отчислений [38, с.75].

Функции внешнеэкономической деятельности – организация и обслуживание международного обмена природными ресурсами и результатами труда в их вещественной и стоимостной форме; международное признание потребительной стоимости продуктов международного разделения труда; организация международного денежного обращения; повышение валового внутреннего продукта страны и на этой основе рост благосостояния нации [58, с.45].

Принципы внешнеэкономической деятельности – адекватность национальным интересам и обеспечению экономической безопасности страны; учет требований современного мирового развития, разделения труда, глобализационных процессов; формирование новой модели внешнеэкономического развития, ориентированной на интеграцию; обеспечение в соответствии с мировыми стандартами и критериями оптимальных параметров открытости национальной экономики; паритетность в отношениях с другими государствами; демократизация, демонополизация и деидеологизация внешнеэкономических связей; поддержка экспортного производства на основе критериев эффективности и конкурентоспособности [49, с.113].

Анализ внешнеэкономической деятельности осуществляется с помощью приемов и способов экономического анализа, (экономический и финансовый анализ, экономико–математические методы, статистика, теория вероятностей и другое), а именно – логических (детализация, сравнение, способ цепных подстановок, способ разниц, интегральный и ряд других); статистических (сбор и группировка средних показателей, применение индексов, рядов динамики, метода корреляции и другое) [6, с.54].

Источниками информации для анализа внешнеэкономической деятельности являются данные бухгалтерского, управленческого учета и отчетности. Материалы, привлеченные к анализу, должны быть проверены на точность арифметических расчетов, взаимную согласованность показателей отчетности и достоверность учетных данных [55, с.90].

Всю систему показателей эффективности внешнеэкономической деятельности можно разделить на две группы – показатели эффекта, определяемые как абсолютные величины, выражаются в соответствующих денежных единицах как разница между результатами и затратами; показатели эффективности, определяемые на основе отношения результатов к затратам, как правило, относительны и выражаются в относительных единицах. С позиций национальной экономики и субъектов хозяйствования следует проводить оценку эффективности внешнеэкономической деятельности, учитывая, что сферой возникновения эффекта выступает внутренняя среда фирм и национальных экономик, а сферой проявления полученной эффективности – внешняя экономическая среда [1, с.52]. Следует отметить, что различают общую и сравнительную эффективность – общая эффективность исчисляется для оценки затрат и результатов уже реализованных решений; сравнительная эффективность определяется при выборе одного из вариантов решения, она позволяет выявить экономические преимущества одного варианта по сравнению с другими, определить степень оптимальности выбранного варианта [38, с.62]. Оценка эффективности внешнеэкономической деятельности осуществляется на – оценка эффективности внешнеэкономической

деятельности на макроуровне – эффект от развития внешнеэкономической деятельности государства проявляется в сферах – бюджетной – за счет притока таможенных платежей от экспорта (импорта) товаров и услуг; увеличения налоговых платежей экспортно–ориентированных и совместных с иностранным капиталом предприятий; инвестиционной – за счет притока иностранных инвестиций и увеличения инвестиций отечественных (от экспорта); производственной – за счет модернизации технологической и производственной базы (при импорте оборудования, торговле лицензиями, организации совместных предприятий, международном финансовом лизинге); социальной – за счет увеличения занятости при наращивании экспортного производства, открытии совместных предприятий [49, с.74]; оценка эффективности внешнеэкономической деятельности микроуровне – на уровне предприятий и иных хозяйствующих субъектов под экономической эффективностью внешнеэкономических операций понимается степень увеличения дохода от них, получаемая либо как разница, либо как частное между результатами и затратами на их реализацию, система показателей экономической эффективности внешнеэкономической деятельности делится на две группы – показатели эффекта, определяемые как абсолютные величины и выражаемые в соответствующих денежных единицах как разница между результатами и затратами; показатели эффективности, определяемые на основе отношения результатов к затратам; как правило, выражаются в относительных единицах: процентах, долях единицы и другое [22, с.58].

Основными направлениями внешнеэкономической деятельности, осуществляемой на возмездной основе, являются – внешнеторговая деятельность, международное технико–экономическое сотрудничество, международное научно–техническое сотрудничество, международное инвестиционное сотрудничество, международное сотрудничество в сфере валютно–финансовых и кредитных операций:

– внешнеторговая деятельность – область предпринимательства в системе международного обмена товарами, услугами, работами, информацией и результатами интеллектуальной деятельности, связанная с подготовкой и осуществлением внешнеторговых операций и сделок. Для внешнеторговой деятельности характерны следующие формы – экспортные операции; импортные операции; реэкспортные операции; реимпортные операции;

– международное технико–экономическое сотрудничество – качественно новая форма организации международных экономических отношений, базирующаяся на обмене достижениями научно–технического прогресса и передового мирового опыта в условиях инновационного развития и действующего сегодня пятого технологического уклада, а также в условиях формирования воспроизводственной системы новейшего (шестого)

технологического уклада в целях создания на данной основе новых технологий, улучшения условий труда и использования рабочей силы, снижения издержек производства и повышения его экологической эффективности. Международное технико–экономическое сотрудничество включает такие формы внешнеэкономической деятельности – международная производственная кооперация; совместное сооружение промышленных объектов; совместное осуществление производственных программ; сотрудничество в области совместного осуществления подрядных работ;

– международное научно–техническое сотрудничество – одно из наиболее динамично развивающихся направлений внешнеэкономической деятельности, которое включает совместную разработку научно–технических проблем, обмен научными результатами и производственным опытом, совместную подготовку квалифицированных кадров. Международное научно–техническое сотрудничество осуществляется в следующих формах – купля–продажа патентов и лицензий; совместные научные исследования; оказание технической помощи; обучение персонала; франчайзинг; предоставление услуг инженерно–технического характера;

– международное инвестиционное сотрудничество – заключается в осуществлении операций по размещению денежных средств компаний в зарубежные финансовые активы в виде ценных бумаг, а также операций по размещению за рубежом денежных средств в материальные и нематериальные активы для получения предпринимательской прибыли. Международное инвестиционное сотрудничество включает следующие формы внешнеэкономической деятельности – прямые зарубежные инвестиции; портфельные инвестиции; кредитные соглашения; международный финансовый лизинг; совместное производство в рамках совместного предприятия;

– международное сотрудничество в сфере валютно–финансовых и кредитных операций – состоит из операций, которые обеспечивают контрагентам из разных стран своевременное осуществление международных расчетов, куплю–продажу валюты, кредитование по внешнеторговым сделкам, проведение валютных операций с целью страхования валютных рисков (хеджирование), а также самостоятельные операции на мировых финансовых и валютных рынках с целью извлечения предпринимательской прибыли на курсовой разнице и разнице ставок по ценным бумагам и кредитам. Международное сотрудничество в сфере валютно–финансовых и кредитных операций осуществляется в следующих формах – предоставление кредитов и займов; проведение операций по международным расчетам; купля–продажа валюты; проведение валютных операций с целью страхования (хеджирования) валютных рисков; операции с ценными бумагами [46, с.24].

Обязательными сопутствующими внешнеэкономической деятельности условиями, являются: выполнение определенных операций по обеспечению продвижения товаров от продавца к покупателю; по своевременному предоставлению различного рода внешнеторговых услуг – транспортных, экспедиторских, страховых, банковских; по осуществлению платежно–расчетных операций, а также обеспечение коммерческой и валютнофинансовой информацией о конъюнктуре внешних товарных и денежных рынков [4, с.42].

При осуществлении внешнеэкономической деятельности следует изучить различные аспекты деятельности потенциальных партнеров, учитывая различные критерии, такие как – финансовая политика (информация о финансовом положении включает данные о средствах, которыми располагает фирма, об источниках финансирования, о размере акционерного и основного капитала, степени платежеспособности и кредитоспособности, объеме продаж, размере прибыли и убытков, уровне рентабельности и другое); технологические возможности (отражает технический уровень продукции фирмы, технологическую базу, производственные мощности, в том числе объем выпускаемой продукции, количество единиц оборудования, размер производственных площадей, число рабочих и служащих); научно–технический потенциал (оцениваемый объемом научно–исследовательских и опытно–конструкторских работ, расходами на них, степенью обновления продукции); организация управления (информация состоит из сведений о правовом положении фирмы по капиталу и контролю за ним, виде объединения, структуре аппарата управления и другое); правовое регулирование (изучение норм и правил, действующих в стране потенциального партнера и имеющих прямое или косвенное отношение к сотрудничеству); деловой имидж (характеризуется тщательностью и добросовестностью при исполнении сделок, стремлением учитывать предложение контрагента, склонность к компромиссу). Основным типом информации, используемой при проведении анализа той или иной проблемы или ситуации, является информация экономическая, которая в свою очередь подразделяется на следующие основные виды – статистические данные; бухгалтерская отчетность; оперативная информация [15, с.63].

Результаты развития внешнеэкономической деятельности в мировой экономике – дальнейшее углубление международного разделения труда; экономия общественного труда в странах, активно осуществляющих внешнюю торговлю, совместное предпринимательство и участие в других формах внешнеэкономической деятельности; интенсивный и рациональный обмен результатами труда; дальнейшее укрепление политических, научных, технических, культурных и других связей; увеличение числа стран мира, создающих рыночную экономику; успешное функционирование

транснациональных корпораций и концернов; расширение круга стран, достигших полной конвертируемости их валют.

Основными факторами развития внешнеэкономической деятельности являются – повышение нормы прибыли; неравномерность экономического развития различных стран мира; интенсификация различных видов производства, которая вызывает увеличение внешнеторговых обменных операций; различие в людских, сырьевых, финансовых ресурсах; вывоз капитала, который осуществляется в основном в рамках транснациональных корпораций; характер политических отношений; различный уровень научно–технического развития; особенности географического положения, природных и климатических условий [43, с.82].

Внешнеэкономической деятельности сегодня благоприятствует – глобализация мировой экономики, постоянное расширение и развитие политических и хозяйственных связей между государствами; создание единой всемирной и региональных финансово–кредитных систем – основы международной экономики; тенденция к формированию многополярного мира, снятию дискриминационных ограничений в торговле по отношению к некоторым странам; протекционистская (поощрительная) политика ряда государств по отношению к внешней торговле, налаживанию хозяйственных связей между странами; быстрое развитие всех видов транспорта, облегчающее организацию межгосударственных перевозок и перевалок грузов; сверхбыстрое развитие средств связи и систем коммуникаций, существенно упрощающее переговорно–договорной процесс.

Препятствиями для развития внешнеэкономической деятельности являются – различия в правовой базе предпринимательства, основанные на несовпадении нормативных документов стран–участниц; валютные ограничения – необходимость конвертации и обмена национальных денег; политическая и связанная с ней экономическая нестабильность в ряде стран; различия в государственных стандартах на сырье, материалы и продукцию; бюрократические барьеры – усложненная система документооборота, излишние формальности, коррумпированность чиновников; таможенные барьеры (высокие таможенные тарифы, сложные правила, бессмысленная потеря времени); существование квот и лицензий на ввоз и вывоз определенных групп товаров; языковой барьер, обусловленный плохим знанием иностранных языков нашими предпринимателями [58, с.85].

В современных условиях внешнеэкономическая деятельность предприятия является основным звеном внешнеэкономического комплекса страны. Эффективная организация внешнеэкономической деятельности напрямую сказывается на итогах функционирования предприятия – на прибыли, рентабельности, сроке окупаемости инвестиционных проектов. Поэтому



рассмотрение вопроса организации системы управления внешнеэкономической деятельностью является актуальным для любого предприятия. Внешнеэкономическая деятельность предприятия – сфера хозяйственной деятельности, связанная с международной производственной и научно-технической кооперацией, экспортом и импортом продукции, выходом предприятия на внешний рынок. В связи с этим предприятия остро нуждаются в организации эффективной системы управления внешнеэкономической деятельностью предприятия, для чего необходимо учитывать структуру данной системы управления, основные составляющие (доминанты), влияющие на процесс реализации внешнеэкономической деятельности. Организационная структура управления внешнеэкономической деятельностью предприятия определяется, прежде всего, целями и задачами, которые она призвана решать. Создание разветвленной структуры управления внешнеэкономической деятельностью характерно для предприятий независимо от их организационно-правовой формы в тех случаях, когда их деятельность целиком и полностью сосредоточена на внешних рынках [19, с.22].

В международной и отечественной практике существуют различные системы управления внешнеэкономической деятельности предприятия, прежде всего в зависимости от его отраслевой принадлежности [18, с.80].

Функциональные отделы и службы, содействующие работе предприятия, осуществляющего внешнеэкономическую деятельность, можно разделить на следующие группы – группа отделов и служб, осуществляющих планирование: планово-экономический, валютно-финансовый, транспортный отделы, бухгалтерия; группа отделов, занимающихся непосредственно маркетингом: инженерно-технический отдел, конъюнктуры и цен, рекламы и выставок, совместных предприятий, технического обслуживания и запчастей; группа отделов, обеспечивающих принятие и исполнение управленческих решений: отделы развития, кадров, заграникомандировок, канцелярия, административно-хозяйственный отдел. На предприятиях, активно участвующих во внешнеэкономической деятельности, внешнеторговый аппарат существует в основном в двух формах: как часть внутрипроизводственной структуры в виде внешнеэкономического отдела и как относительно самостоятельное подразделение в виде внешнеторговой фирмы. Следующим элементом системы управления внешнеэкономической деятельностью предприятия являются доминанты, которые определяются стратегическими и тактическими целями функционирования предприятия. На данные доминанты могут оказывать влияние как внутренние, так и внешние факторы. При анализе данных факторов можно говорить о следующей структуре тактических и стратегических доминант: потенциал зарубежного рынка, внешнеэкономическая политика стран-экспортеров и стран-импортеров, конкурентное преимущество

предприятия, система своевременного и адекватного отражения ситуаций, складывающихся на внешнем рынке, система синхронизации работы всех звеньев предприятия. Таким образом, многогранность аспектов, требующих учета при функционировании предприятия в области внешнеэкономической деятельности, диктует необходимость построения рационально устроенной системы управления внешнеэкономической деятельностью, включающей различные отделы, отвечающие за определенные направления работы и функциональные связи между ними [23, с.114].

## **1.2 Управление внешнеэкономической деятельностью и основные инструменты его осуществления**

В каждой стране существуют свои психологические, социальные и другие особенности, к которым относятся, прежде всего, ценности, убеждения, привычки, традиции, обычаи при ведении бизнеса. Знание этих систем ценностей существенно повышает эффективность управления. Неосведомленность о способах создания надлежащей обстановки, комфортного психологического климата в процессе работы как с сотрудниками предприятия, так и с иностранными партнерами по бизнесу, представителями зарубежных компаний создает реальную угрозу предприятию в плане дальнейшей работы на внешнем целевом рынке. По результатам анализа современных теорий экономики и менеджмента, в работе предлагаются следующие определения подходов к управлению, обобщенных в рамках вышеуказанных направлений. Рассмотрим понятийный аппарат, определяющий сущность явления управление внешнеэкономической деятельностью:

- процесс разработки международных и национальных стратегий, политик и механизмов, функционирования системы институтов, органов и механизмов регулирования внешнеэкономической деятельности на национальном и на многостороннем уровне [6, с.18];

- сложный процесс принятия рациональных, научно обоснованных решений во внешнеэкономической сфере, одновременно выгодных и обществу (государству), и конкретным участникам внешнеэкономической деятельности (организациям, фирмам, индивидуальным предпринимателям) [47, с.47];

- воздействие на процессы подготовки и реализации внешнеэкономических операций, ориентированное на получение прибыли, повышение рентабельности [8, с.114];

– управление, которое предполагает планирование, организацию, координацию, учет и контроль внешнеэкономической деятельности на уровне фирмы [42, с.52];

– процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений во внешнеэкономической деятельности предприятия [53, с.163].

Обобщая различные трактовки понятия управление внешнеэкономической деятельностью, сформируем авторское определение: управление внешнеэкономической деятельностью – выработка управляющих воздействий на основе применения экономических теорий и определении критериев эффективности деятельности в стоимостном выражении.

Сущность управления внешнеэкономической деятельностью проявляется в функциях, выражающих направление или стадии осуществления целенаправленного воздействия на связи и отношения людей в процессе управления – планирование внешнеэкономической деятельности, предполагающее разработку плана производства и реализации экспортной продукции, валютных потоков (доходов и расходов), научно–исследовательских и опытно–конструкторских работ и другое; организация внешнеэкономической деятельности, заключающаяся в выборе оптимальной организационной структуры управления; координация (регулирование) – корректирующее целенаправленное воздействие на специалистов, осуществляющих отдельные операции по реализации внешнеэкономической деятельности; стимулирование (активизация) – материальное и моральное поощрение работников, их мотивация; контроль – систематическое наблюдение (мониторинг) за деятельностью специалистов, сопоставление плановых и реальных результатов внешнеэкономической деятельности [57, с.52].

Управление и развитие внешнеэкономической деятельности осуществляются на уровне макроэкономическом уровне (государства) и микроэкономическом уровне (предприятия):

– государственное управление и регулирование внешнеэкономической деятельностью – система типовых мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, осуществляемых правомочными государственными учреждениями в целях поддержания внешнеэкономического равновесия, стимулирования прогрессивных сдвигов в структуре экспорта и импорта, поощрения притока иностранного капитала [13, с.65];

– управление внешнеэкономической деятельностью предприятия – воздействие на процессы подготовки и реализации внешнеэкономических операций, ориентированное на получение прибыли, повышение рентабельности посредством участия в международном разделении труда [5, с.36]. При организации управления внешнеэкономической деятельностью предприятия должны соблюдаться следующие принципы – самостоятельность в принятии

решений; сочетание прав, обязанностей и ответственности; учет национальных экономических интересов; свобода выбора партнера по внешнеэкономической деятельности; обеспечение эффективности внешнеэкономической деятельности [6, с.63]. Содержание управления внешнеэкономической деятельностью на предприятии раскрывается через механизм управления внешнеэкономической деятельностью, который включает – цели управления; принципы, на которых основывается управление; функции управления; конкретную структуру управления предприятием; методы управления; процесс управления; ценностные ориентации в принятии решений; систему стимулирования. Сущность управления проявляется в функциях, которые отражают направления или стадии осуществления целенаправленного воздействия на связи и отношения людей в процессе управления – планирование внешнеэкономической деятельности, предполагающее разработку планов производства и реализации экспортной продукции, валютный потоков (доходов и расходов), научно–исследовательских и опытно–конструкторских работ и т.д.; организация внешнеэкономической деятельности, заключающаяся в выборе оптимальных организационных структур управления; координация (регулирование) – корректирующее целенаправленное воздействие на специалистов, осуществляющих отдельные операции по реализации внешнеэкономической деятельности; стимулирование (активизация) – материальное и моральное поощрение работников, их мотивация; контроль – систематическое наблюдение (мониторинг) за деятельностью специалистов, сопоставление плановых и реальных результатов внешнеэкономической деятельности [36, с.71].

Внешнеэкономическая деятельность являются многоуровневой системой с прямыми и обратными связями. Совокупность экономических функций государства реализуется через механизм государственного регулирования, который представляет собой вмешательство административных органов в предпринимательскую деятельность с помощью набора различных методов и инструментов [57, с.35]. [39, с.51].

Сущность регулирования внешнеэкономической деятельности заключается в приведении системы внешнеэкономических отношений в такое состояние, которое обеспечивало бы оптимальную реализацию государственных, коллективных и личных интересов субъектов внешнеэкономической деятельности в конкретном временном периоде и на перспективу на основе права, общепризнанных международных норм и правил [5, с.90].

Субъектами регулирования внешнеэкономической деятельности выступают – государство (органы государственной власти); негосударственные органы управления экономикой (товарные, фондовые,

валютные биржи, торговые палаты, ассоциации, союзы и другое), которые действуют на основе уставных документов; субъекты внешнеэкономической деятельности (предприятия, фирмы, организации); межгосударственные и межрегиональные органы регулирования внешнеэкономической деятельности [17, с.64].

Цели регулирования внешнеэкономической деятельности – использование внешнеэкономических связей для ускорения создания рыночной экономики; содействие повышению производительности труда и качества национальной продукции путем приобретения лицензий и патентов, закупок новых технологий, качественных комплектующих, сырья и материалов, включения предприятий в мировую конкуренцию; создание условий доступа предпринимателей на мировые рынки посредством оказания государственного, организационного, финансового, информационного содействия; защита национальных внешнеэкономических интересов, защита внутреннего рынка; создание и поддержание благоприятного международного режима во взаимоотношениях с различными государствами и международными организациями [37, с.42].

Задачи регулирования внешнеэкономической деятельности – создание условий для эффективной интеграции экономики в мировую экономику; защита экономического суверенитета страны; обеспечение экономической безопасности; защита интересов субъектов внешнеэкономической деятельности на мировых рынках; согласование интересов различных экономических субъектов, возникающих при осуществлении внешнеэкономической деятельности; обеспечение сбалансированного развития всех видов внешнеэкономической деятельности путем разработки и реализации целевых комплексных программ; совершенствование правовых основ регулирования, их гармонизация и унификация с общепринятыми международными нормами и практикой; обеспечение доходов государственного бюджета; научное и информационно–аналитическое обеспечение внешнеэкономической деятельности; создание условий для оказания иностранными государствами и международными организациями консультативно–технического содействия [11, с.174].

Механизм регулирования внешнеэкономической деятельности представляет собой определенную систему принципов, инструментов и методов управления отношениями, в которые вступают субъекты внешнеэкономической деятельности. Эта система включает три основных блока – принципы управления; совокупность конкретных методов и инструментов регулирования; институционно–правовые структуры [8, с.44].

Регулирование внешнеэкономической деятельности осуществляется с учетом следующих основных принципов – реализации внешнеторговой

политики как составной части единой внешней политики государства; обеспечения национальной безопасности государства; единства таможенной территории государства; приоритета экономических мер государственного регулирования внешнеторговой деятельности; невмешательства в частные дела при осуществлении внешнеторговой деятельности, за исключением случаев, когда такое вмешательство осуществляется на основании правовых норм в интересах национальной безопасности, общественного порядка, охраны здоровья населения, защиты нравственности, прав и свобод других лиц; обеспечения выполнения обязательств, принятых государством по международным договорам, и реализации прав, возникающих из международных договоров государства; применения в отношении другого государства (группы государств) мер государственного регулирования внешнеторговой политики с учетом взаимности; выбора мер государственного регулирования внешнеторговой политики, являющихся не более обременительными для ее участников, чем это необходимо для обеспечения эффективного достижения целей, преследуемых данными мерами; обоснованности и объективности применения мер государственного регулирования внешнеторговой политики; гарантирования права на судебную защиту прав, свобод и законных интересов участников внешнеторговой политики; гласности в применении мер государственного регулирования внешнеторговой политики [12, с.33].

Формы регулирования разнообразны, но обычно они подразделяются на два типа – административные; экономические [13, с.63].

Выделяют следующие уровни регулирования внешнеэкономической деятельности – мегаэкономический со стороны международных учреждений; макроэкономический со стороны государственных учреждений и негосударственных общенациональных институтов; микроэкономический со стороны непосредственных участников деятельности:

– межгосударственное регулирование внешнеэкономической деятельности – это совокупность добровольно принимаемых на себя различными странами обязательств и общих правил действия в сфере внешнеэкономической деятельности. Инструментами межгосударственного регулирования являются: торговые договоры, соглашения об экономическом техническом сотрудничестве, соглашения о финансовой помощи, конвенции, резолюции, руководства и типовые контракты;

– макроэкономическое регулирование внешнеэкономической деятельности включает две составляющие – государственное регулирование; регулирование со стороны национальных негосударственных учреждений. Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности – система мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера,

призванная содействовать развитию внешнеэкономической деятельности в интересах национальной экономики. В сфере внешнеэкономической деятельности важную роль играют организации, содействующие развитию торгово–экономических связей с зарубежными странами. Инструменты макроэкономического регулирования внешнеэкономической деятельности – бюджетно–налоговая политика, означающая манипулирование налогами и государственными расходами с целью воздействия на экономику; денежно–кредитная политика, осуществляемая государством путем денежной, кредитной и банковской систем страны; политика доходов – это совокупность установленных государством (правительством) норм и правил, воздействующих на заработную плату, цены и инфляционные ожидания; внешнеэкономическая политика – проводимая правительством страны государственная политика в области экспорта и импорта, таможенных пошлин, тарифов, ограничений, привлечения иностранного капитала и вывоза капитала, экономической помощи другим странам, осуществления совместных экономических проектов; торговая политика включает в себя тарифы, квоты и другие инструменты регулирования, которые либо стимулируют, либо ограничивают экспорт и импорт;

– микроуровень (уровень национальных участников внешнеэкономических связей) – это особая сфера деятельности национальных экономических единиц, ориентированная на внешнеэкономическую деятельность, основанная на международном разделении труда. Объектами являются товары в материальной форме (сырьевые и продовольственные товары, готовые изделия, продукция обрабатывающей промышленности, машинотехническая продукция); услуги (международные инжиниринг, консалтинг, аудит, лизинг, туризм, перевозки, расчеты и другое); технологии (патентные и беспатентные лицензии, товарные знаки); капитал (прямые и портфельные зарубежные инвестиции, международный кредит); рабочая сила. Субъектами на микроуровне являются: фирмы; международные корпорации; союзы предпринимателей; государственные органы и организации, занимающиеся внешнеэкономической деятельностью. Управление внешнеэкономической деятельностью на уровне предприятия осуществляется посредством применения стратегических, финансовых, организационных, инфраструктурно–логистических, информационно–маркетинговых и производственных инструментов. К стратегическим инструментам относят: выбор стратегического профиля внешнеэкономической деятельности; стратегическое планирование внешнеэкономической деятельности; разработку базовой стратегии; разработку стратегии внешнеэкономической деятельности (в том числе стратегии импорта и экспорта); стратегический контроль и другое. К финансовым инструментам относится – использование способов

осуществления международных расчетов (в том числе банковские переводы, чеки во внешней торговле, векселя и другое); использование способов финансирования внешней торговли (в том числе форфейтинг, лизинг и другое); использование способов управления рисками в международных расчетах (в том числе хеджирование, выбор валютной цены и другое); финансовый контроль и другое). В роли организационных инструментов выступают – изменение организационных структур управления внешнеэкономической деятельностью; делегирование полномочий, ответственности сотрудникам; распределение сотрудников на участки работ; система менеджмента качества. В качестве инфраструктурно–логистических инструментов применяют – использование сбытовых фирм; использование дилерской сети; создание сервисных центров; работу на фондовых и валютных биржах; совершенствование инфраструктуры; создание систем автоматизированного управления складом. К информационно–маркетинговым инструментам относят – международную сегментацию; ценовую, рекламную политику предприятия; участие в выставках и ярмарках; использование средств Интернет, автоматизацию внешнеэкономической деятельности и другое. К производственным инструментам относятся – осуществление научно–исследовательских и опытно–конструкторских работ; инвестиционно–инновационное обеспечение; воспроизводство основных фондов, система менеджмента качества [7, с.84].

По итогам первой главы можно сделать следующие выводы.

Особое внимание в настоящее время уделяется международному экономическому сотрудничеству. Межгосударственное экономическое сотрудничество – это отношения, которые возникают между государствами в процессах международного разделения труда (международной специализации), координации торгового оборота, международной производственной кооперации, научно–технического обмена, развития кредитно–финансовых связей, миграции инвестиций и трудовых ресурсов с целью обеспечения взаимодополнения национальных рынков, стратегического выравнивания национальных экономик, вхождения в мирохозяйственные связи. Международное экономическое сотрудничество сопровождается формированием многоуровневой системы отношений, среди которых выделяются – межгосударственные экономические отношения, возникающие по поводу осуществления внешнеэкономических сделок; международные экономические связи государств с иностранными партнерами; внешнеэкономические связи субъектов государств и административно–территориальных образований (приграничное сотрудничество субъектов сопредельных государств); внешнеэкономическая деятельность хозяйствующих субъектов, опосредующая предпринимательскую деятельность. В условиях рыночной экономики повышается роль внешнеэкономической деятельности.



Внешнеэкономическая деятельность – международные хозяйственные и торгово–политические отношения, в сферу которых входят: обмен товарами, специализация и кооперация производства, научно–техническое сотрудничество, оказание экономического и технологического содействия, создание совместных предприятий и другие формы экономического сотрудничества. Основными направлениями внешнеэкономической деятельности, осуществляемой на возмездной основе, являются – внешнеторговая деятельность, международное технико–экономическое сотрудничество, международное научно–техническое сотрудничество, международное инвестиционное сотрудничество, международное сотрудничество в сфере валютно–финансовых и кредитных операций. Всю систему показателей эффективности внешнеэкономической деятельности можно разделить на две группы – показатели эффекта, определяемые как абсолютные величины, выражаются в соответствующих денежных единицах как разница между результатами и затратами; показатели эффективности, определяемые на основе отношения результатов к затратам, как правило, относительны и выражаются в относительных единицах. В каждой стране существуют свои психологические, социальные и другие особенности, к которым относятся, прежде всего, ценности, убеждения, привычки, традиции, обычаи при ведении бизнеса. Знание этих систем ценностей существенно повышает эффективность управления. Управление внешнеэкономической деятельностью – выработка управляющих воздействий на основе применения экономических теорий и определении критериев эффективности деятельности в стоимостном выражении. Управление и развитие внешнеэкономической деятельности осуществляются на уровне макроэкономическом уровне.

Под регулированием внешнеэкономической деятельности понимают все формы деятельности по упорядочению внешнеэкономической деятельности и внешнеэкономических связей, включая заключение международных соглашений, разработку национального законодательства, а также правоприменительную деятельность в рассматриваемой сфере) и микроэкономическом уровне (предприятия). Внешнеэкономическая деятельность являются многоуровневой системой с прямыми и обратными связями. Под регулированием внешнеэкономической деятельности понимают все формы деятельности по упорядочению внешнеэкономической деятельности и внешнеэкономических связей, включая заключение международных соглашений, разработку национального законодательства, а также правоприменительную деятельность в рассматриваемой сфере. Выделяют следующие уровни регулирования внешнеэкономической деятельности – мегаэкономический со стороны международных учреждений; макроэкономический со стороны государственных учреждений и

негосударственных общенациональных институтов; микроэкономический со стороны непосредственных участников деятельности. Механизм регулирования внешнеэкономической деятельности представляет собой определенную систему принципов, инструментов и методов управления отношениями, в которые вступают субъекты внешнеэкономической деятельности.

### **1.3 Исследование опыта Huawei Technologies Co. Ltd. по управлению внешнеэкономической деятельностью**

Отличительными особенностями управления внешнеэкономической деятельностью на предприятии Huawei Technologies Co. Ltd. являются – регулирование внешнеэкономической деятельности значительным количеством нормативно–правовых документов; учет в процессе управления внешнеэкономической деятельностью социально–экономических и культурно–исторических условий стран нахождения поставщиков и покупателей ведения внешнеэкономических операций; использование в процессе управления внешнеэкономической деятельностью механизмов управления, основанных как на классических теориях управления, так и международного менеджмента; осуществление внешнеэкономической деятельности связано с рисками, возникающими из–за колебаний курсов валют, политической ситуации в странах осуществления деятельности, в связи с чем необходимо разрабатывать системы управления данными рисками; особенностью управления внешнеэкономическими операциями является использование при их оценке специальных показателей, обусловленных разнообразием затрат, возникающих при осуществлении внешнеэкономической деятельности, комплексностью.

Функциональность управления внешнеэкономической деятельностью предприятия включает – управление внешнеэкономической деятельностью осуществляется с учетом следующих ограничений: нормативных актов, а также международных норм, регулирующих порядок осуществления внешнеэкономической деятельности, существующие риски и внешние факторы; управление внешнеэкономической деятельностью учитывает, с одной стороны, принципы международного менеджмента, культурные и экономические отличия стран, поведенческие нормы разных культур, с другой стороны, экономические методы управления; управление внешнеэкономической деятельностью сопровождается системами информационно–правового обеспечения, системами планирования деятельности, а также ее учета и анализа

с применением механизмов управления, соответствующих данному виду деятельности.

При организации управления внешнеэкономической деятельностью предприятия Huawei Technologies Co. Ltd. использован системный подход с определением компонентов, механизмов управления и взаимосвязи между ними. Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия Huawei Technologies Co. Ltd. осуществляется в виде укрупненных организационно–функциональных блоков, связанных между собой в последовательности, определяющие порядок осуществления эффективного функционального управления:

- организационно–функциональный блок планирования и маркетинга внешнеэкономической деятельности – реализует функции маркетинга и анализа рынков деятельности компании, планирование размещения и реализации ресурса на экспорт, планирование затрат, связанных с осуществлением внешнеэкономической деятельности;

- организационно–функциональный блок управления хозяйственно–коммерческими операциями внешнеэкономической деятельности – обеспечивает организацию и проведение внешнеэкономических операций, имея ввиду процедуры от поиска покупателя и заключения контракта до оформления и учета результатов операций внешнеэкономической деятельности;

- организационно–функциональный блок управления социальными, культурными и экономическими страновыми различиями – реализует функции международного менеджмента при управлении в нефтяной компании, имеющей производственные, сбытовые и представительские структуры в зарубежных странах;

- организационно–функциональный блок управления логистикой внешнеэкономических операций – реализует оптимальное обеспечение материальными ресурсами и управление запасами;

- организационно–функциональный блок управления внешнеэкономическими расчетами – осуществляет организацию расчетов между контрагентами во внешнеэкономической деятельности и формирование валютно–финансовых условий внешнеэкономических контрактов, а также осуществляет организацию работы с банком, обеспечение поступления валютной выручки, обеспечение системы учет–расчетов;

- организационно–функциональный блок управления рисками внешнеэкономической деятельности и анализа внешних и внутренних факторов – производит анализ видов рисков, возникающих при внешнеэкономической деятельности, создает систему мониторинга, анализа и оценки рисков, формирует политику управления рисками, вырабатывает процедуры управления рисками;

– организационно–функциональный блок анализа финансово–экономической эффективности операций, показателей внешнеэкономической деятельности – обеспечивает расчет, анализ и мониторинг финансово–экономических показателей, характеризующих эффективность внешнеэкономической деятельности предприятия;

– организационно–функциональный блок информационного и правового обеспечения процесса управления внешнеэкономической деятельностью – выполняет функции информационного обеспечения системы управления внешнеэкономической деятельностью предприятия через создание баз данных по сделкам с обеспечением обмена данных между подразделениями, и организацию правового обеспечения внешнеэкономической деятельности.

Взаимосвязь организационно–функциональных блоков обеспечивает осуществление внешнеэкономической деятельности через поэтапную реализацию функций и поступление информации в организационно–функциональный блок информационно–правового обеспечения, который обменивается данными с блоком анализа финансово–экономической эффективности операций и после расчета основных показателей, собираемых в информационно–правовом блоке, используется в качестве входящих данных функционального блока планирования и маркетинга и последовательно других блоков, что позволяет повысить эффективность внешнеэкономической деятельности и качество принятия управленческих решений. Таким образом, использование системного подхода в рассмотрении вопросов управления внешнеэкономической деятельностью позволяет выделить отдельные подсистемы и исследовать объект, как комплекс взаимосвязанных подсистем с определенными внутренними и внешними связями.

На предприятии Huawei Technologies Co. Ltd. стратегии развития и управления внешнеэкономической деятельностью разрабатываются на четырех различных организационных уровнях – корпоративная стратегия – стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно–сбытовой деятельности, она показывает, как управлять различными видами деятельности, чтобы сбалансировать портфель продукции предприятия; деловая стратегия – стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия; функциональная стратегия – стратегия, которая разрабатывается функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии и включает следующие стратегии – стратегия научно–исследовательских и опытно–конструкторских работ, обобщающая основные идеи о новом продукте; операционная стратегия – более узкая стратегия для основных структурных единиц (внутри функциональных направлений).

В числе методов управления внешнеэкономической деятельностью на предприятии Huawei Technologies Co. Ltd. целесообразно выделить экономические методы, к которым относится совершенствование управления отдельными процессами предприятия, в частности: системой ценообразования, бизнес–планированием развития предприятия, системой оценки деятельности предприятия (бенчмаркинг), оптимизацией схем кредитования и внешнеэкономических расчетов, мотивацией деятельности отдельных работников, руководства для достижения целевых ориентиров деятельности.

Основными стратегическими направлениями планирования и организации внешнеэкономической деятельности на предприятии Huawei Technologies Co. Ltd. являются – построение организационно–экономического механизма управления внешнеэкономической деятельностью; организационного и нормативно–методического процесса организации планирования внешнеэкономической деятельностью; организация управления внешнеэкономической деятельностью на основе применения информационных технологий; повышение профессионального уровня персонала в области организации внешнеэкономической деятельности.

В результате написания второй главы данной работы можно сделать следующие выводы.

Основными направлениями деятельности ООО «Инабитрейд» являются – оптовая и розничная реализация качественного оборудования для стабильной и автономной работы инвертора; аккумуляторные батареи; источники бесперебойного питания; стабилизаторы напряжения; электрические станции для автомобилей; коммутаторы; серверы. На предприятии ООО «Инабитрейд» присутствует линейно–функциональная организационная структура управления. Проведенный анализ показал, что ООО «Инабитрейд» количественно и качественно укомплектовано кадрами. В результате проведенного анализа показателей экономической деятельности предприятия можно отметить достаточно эффективную деятельность организации в целом, позволяющую вести хозяйственную деятельность, наращивать объемы реализации продукции, получать прибыль. Одной из важнейших сфер деятельности предприятия ООО «Инабитрейд» на современном этапе является внешнеэкономическая деятельность. Анализ состояния и особенностей внешнеэкономической деятельности ООО «Инабитрейд» был проведен по следующим направлениям – анализ особенностей управления внешнеэкономической деятельностью предприятия; анализ международных связей предприятия. Управление внешнеэкономической деятельности ООО «Инабитрейд» включает – внутрифирменное планирование; управление реализацией; управление персоналом; конкретные экономические условия, в которых работают предприятия; уровень развития теории; национальные

особенности управления; управление финансами и кредитами; управление ценообразованием на продукцию; управление качеством продукции и ее конкурентоспособностью; управление сотрудничеством. Особенности управления внешнеэкономической деятельностью ООО «Инабитрейд» являются – наличие механизма управления внешнеэкономической деятельностью, который включает – цели управления; задачи управления; функции управления; принципы, на которых основывается управление; методы управления; конкретную структуру этапов и процесс управления; ценностные ориентации в принятии решений; систему стимулирования; осуществление внешнеэкономической деятельности предприятия на основе использования современных информационных и компьютерных технологий; наличие системы планирования и оформления внешнеэкономических операций; развитие международных связей предприятия. Основными недостатками, выявленными при анализе особенностей внешнеэкономической деятельности предприятия являются – недостаточная эффективность организационно–экономического механизма управления внешнеэкономической деятельностью; недостаточная эффективность организационного и нормативно–методического процесса организации планирования внешнеэкономической деятельностью; недостаточная эффективность управления внешнеэкономической деятельностью на основе применения информационных технологий; недостаточный профессиональный уровень персонала в области организации внешнеэкономической деятельности. Для того, чтобы устранить недостатки, выявленные при анализе особенностей внешнеэкономической деятельности ООО «Инабитрейд» и определить пути ее совершенствования, был проведен анализ опыта китайской компании по управлению внешнеэкономической деятельностью. Особенности управления внешнеэкономической деятельностью на данном предприятии являются – использование системного подхода при управлении внешнеэкономической деятельностью с определением компонентов, механизмов управления и взаимосвязи между ними; применение стратегии развития и управления внешнеэкономической деятельностью.

## ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ИНАБИТРЕЙД»

### 2.1 Организационно–экономическая характеристика ООО «Инабитрейд»

ООО «Инабитрейд» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, может от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, открывать расчетный, валютный и другие счета в учреждениях банков, иметь печать и штампы со своим наименованием, иные печати и реквизиты, необходимые для осуществления хозяйственной деятельности. Данные статистического учета и отчетности организации используются для углубленного изучения тенденций основных показателей и факторов, формирующих их уровень. Изучение данных макроэкономической статистики в целом по отрасли или народному хозяйству необходимо для оценки внешних условий функционирования организации и степени хозяйственных и финансовых рисков.

Основными направлениями деятельности ООО «Инабитрейд» являются – оптовая и розничная реализация качественного оборудования для стабильной и автономной работы инвертора; аккумуляторные батареи; источники бесперебойного питания; стабилизаторы напряжения; электрические станции для автомобилей; коммутаторы; серверы.

Организационную структуру организации ООО «Инабитрейд» можно отнести к линейно–функциональной. Линейно–функциональная структура основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределение функций управления между ними. Она обеспечивает максимальную стабильность организации, создает наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности. Линейно–функциональная структура управления имеет следующие достоинства – есть возможность привлечь к руководству более компетентных, квалифицированных и эрудированных в определенной области специалистов; имеется оперативность при принятии решений в нестандартных ситуациях; наличие быстрого роста профессионализма руководителей, исполняющих функциональные роли; возможность получения непротиворечивых распоряжений, приказов и заданий; наличие полной персональной ответственности за результат своей деятельности. Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда,

расстановку и взаимосвязь персонала, возможности его успешной деятельности.

Схему данной организационной структуры можно изобразить с помощью рисунка.

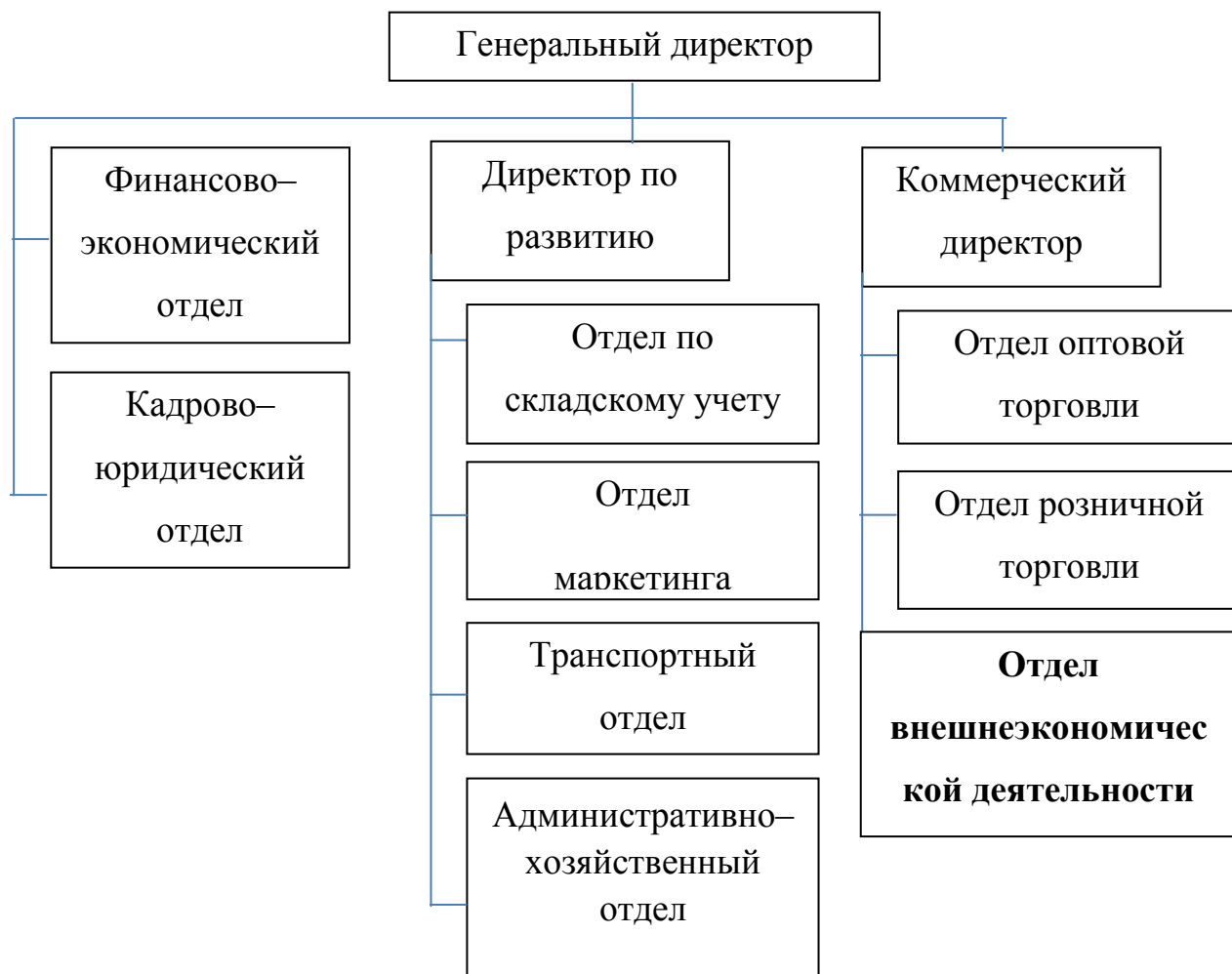


Рисунок 2.1 – Схема организационной структуры управления ООО «Инабитрейд»

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [59].

На ООО «Инабитрейд» существует четко определенная система разделения и координации связей между различными элементами и подразделениями организационной структуры. Существовавшая организационно–управленческая структура ООО «Инабитрейд» являлась линейно–функциональной по принципу своего построения с высоким уровнем централизации управления.

Далее проведем анализ состава и структуры персонала предприятия ООО «Инабитрейд», которые могут быть изучены по многим признакам, важнейшими из которых являются – возраст; уровень образования; принадлежность работников к определенной категории.



Далее проведем анализ состава работников предприятия ООО «Инабитрейд» по возрасту.

Таблица 2.1 – Анализ состава работников предприятия ООО «Инабитрейд» по возрасту за 2016–2018 гг., человек

Наименование показателя	2016	2017	2018	Абсолютное изменение (+/-)		Темп роста, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
от 20 до 29	13	14	15	1	1	107,69	107,14
от 30 до 39	21	22	22	1	0	104,76	100,00
от 40 до 49	5	5	6	0	1	100,00	120,00
от 50 до 59	2	3	2	1	-1	150,00	66,67
выше 60 лет	1	0	0	-1	0	0,00	–
Итого:	42	44	45	2	1	104,76	102,27

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [59].

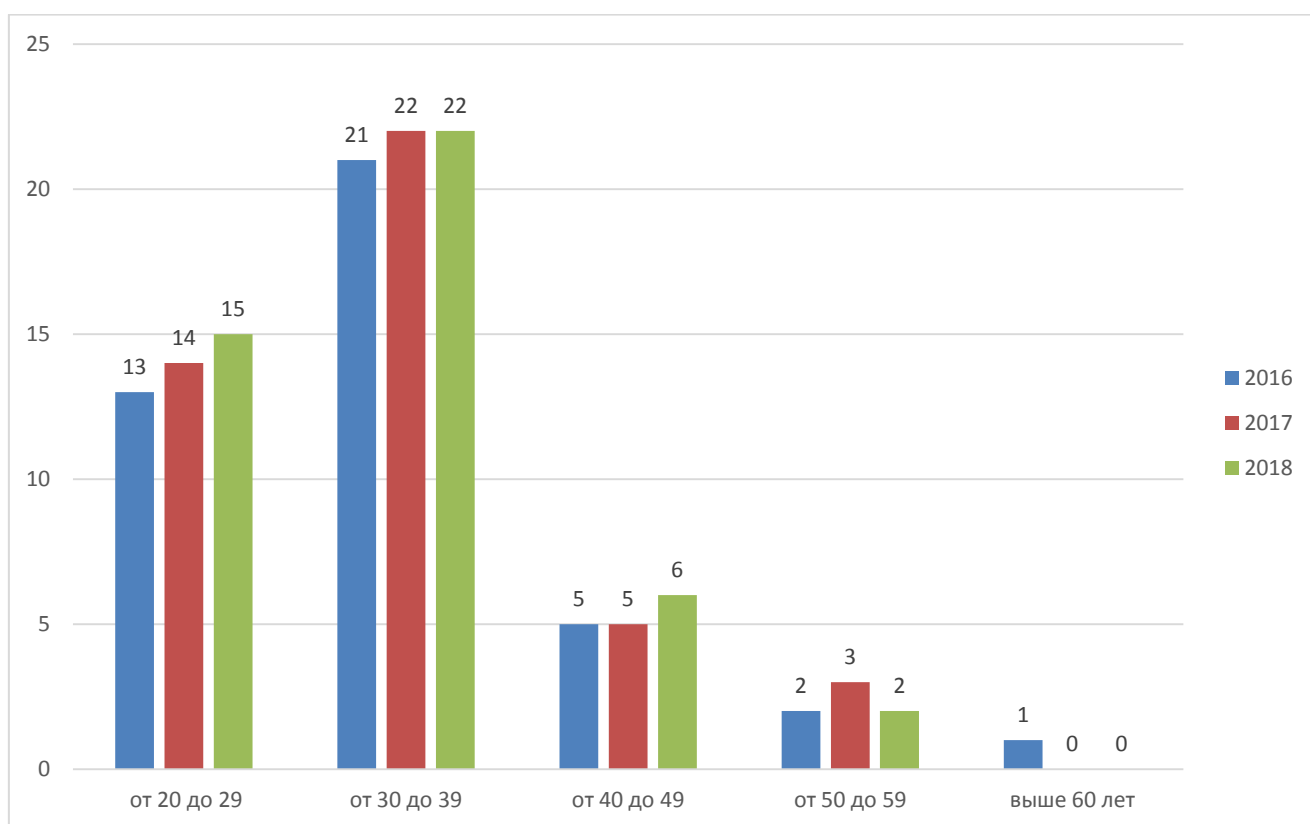


Рисунок 2.2 – Анализ состава работников предприятия ООО «Инабитрейд» по возрасту за 2016–2018 гг., человек

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [59].

На основании данных, представленных в таблице можно сделать вывод, что за период 2016–2018 гг. общее количество работников составило – 42, 44, 45 человек соответственно. На предприятии ООО «Инабитрейд» работают преимущественно лица, находящиеся в наиболее трудоспособном возрасте, имеющие, в основном, высшее и среднее специальное образование. Наибольшее значение в общей структуре состава работников по возрасту приходится на работников в возрасте от 30 до 39 – 21, 22, 22 человек соответственно, а также на работников в возрасте от 20 до 29 – 13, 14, 15 человек соответственно. Наименьшее значение в общей структуре приходится на работников в возрасте свыше 60 лет – 1, 0, 0 человек соответственно, от 50 до 59 – 2, 3, 2 человек соответственно, а также в возрасте от 40 до 49 – 5, 5, 6 человек соответственно. Произошедшие изменения в возрастной структуре связаны с приходом новых сотрудников и их переходом в более старшую возрастную категорию.

Далее проведем анализ состава работников предприятия ООО «Инабитрейд» по образовательному уровню. Структура персонала предприятия ООО «Инабитрейд» по уровню образования характеризуется удельным весом работников, имеющих соответствующий уровень образования – высшее; средне–специальное; профессионально–техническое; общее среднее; общее базовое (включая общее начальное).

Таблица 2.2 – Анализ состава работников предприятия ООО «Инабитрейд» по образованию за 2016–2018 гг., человек

Наименование показателя	2016	2017	2018	Абсолютное изменение (+/-)		Темп роста, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
общее базовое	0	0	0	0	0	–	–
общее среднее	0	1	1	1	0	–	100,00
профессионально–техническое	8	9	9	1	0	112,50	100,00
средне–специальное	3	2	2	–1	0	66,67	100,00
высшее	31	32	33	1	1	103,23	103,13
Итого:	42	44	45	2	1	104,76	102,27

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [59].

На основании данных, представленных в таблице можно сделать вывод, что за период 2016–2018 гг. наибольшее значение в общей структуре состава работников по образованию приходится на работников, имеющих высшее

образование – 31, 32, 33 человек соответственно, а также на работников со профессионально–техническим – 8, 9, 9 человек соответственно. Наименьшее значение в общей структуре приходится на работников, имеющих общее среднее – 0, 1, 1 человек соответственно, а также средне–специальное образование – 3, 2, 2 человек соответственно. Работники, имеющие базовое образование в общей структуре состава работников отсутствуют.

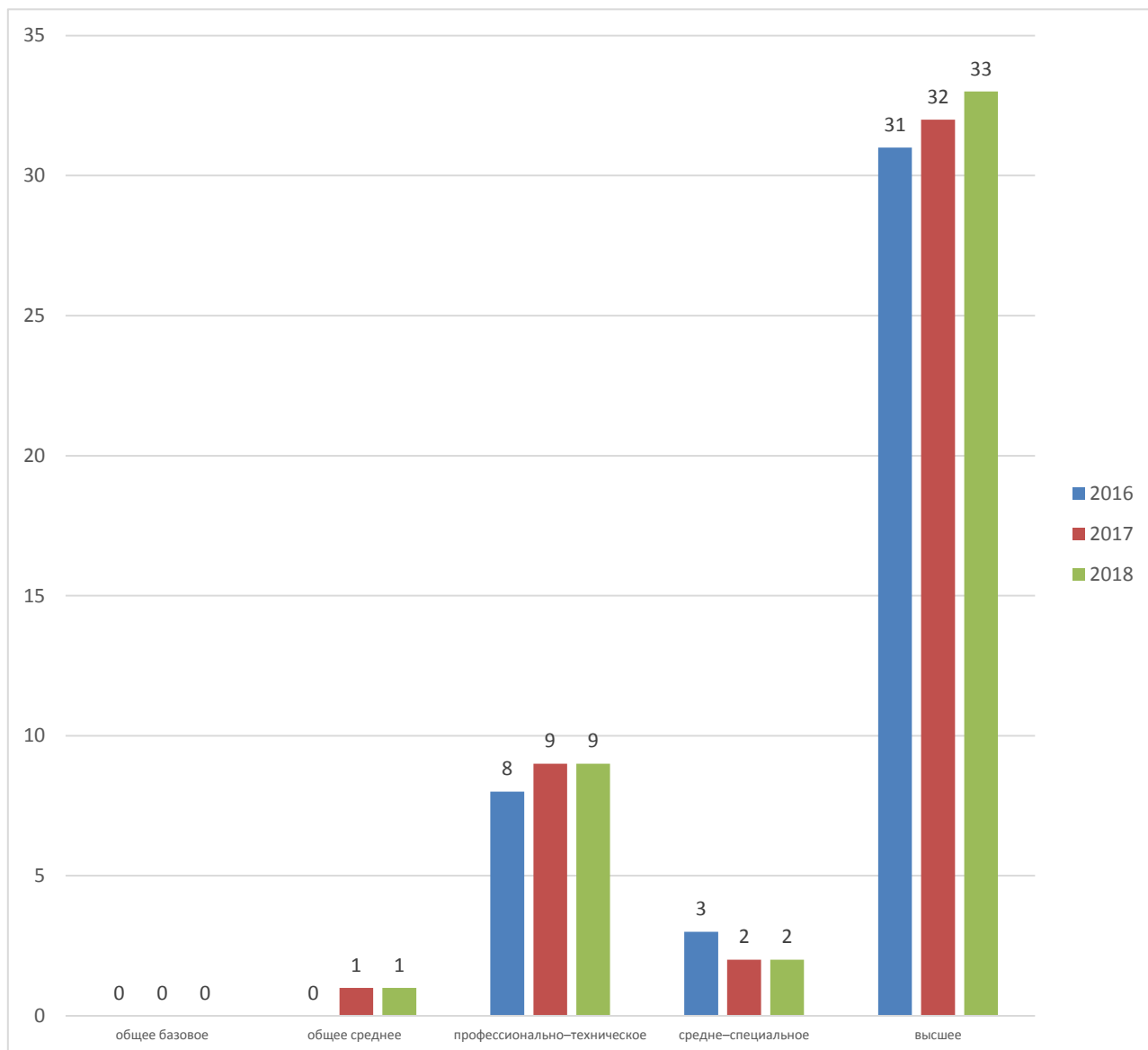


Рисунок 2.3 – Анализ состава работников предприятия ООО «Инабитрейд» по образованию за 2016–2018 гг., человек

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [59].

Далее проведем анализ состава работников ООО «Инабитрейд» в разрезе категорий. В зависимости от выполняемых работниками функций, весь персонал ООО «Инабитрейд» подразделяется на следующие категории – руководители; специалисты; рабочие; другие служащие.

Таблица 2.3 – Анализ состава работников ООО «Инабитрейд» в разрезе категорий за 2016–2018 гг., человек

Наименование показателя	2016	2017	2018	Абсолютное изменение (+/-)		Темп роста, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
руководители	8	8	7	0	-1	100,00	87,50
специалисты	30	31	33	1	2	103,33	106,45
рабочие	3	4	3	1	-1	133,33	75,00
другие служащие	1	1	2	0	1	100,00	200,00
Итого:	42	44	45	2	1	104,76	102,27

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [59].

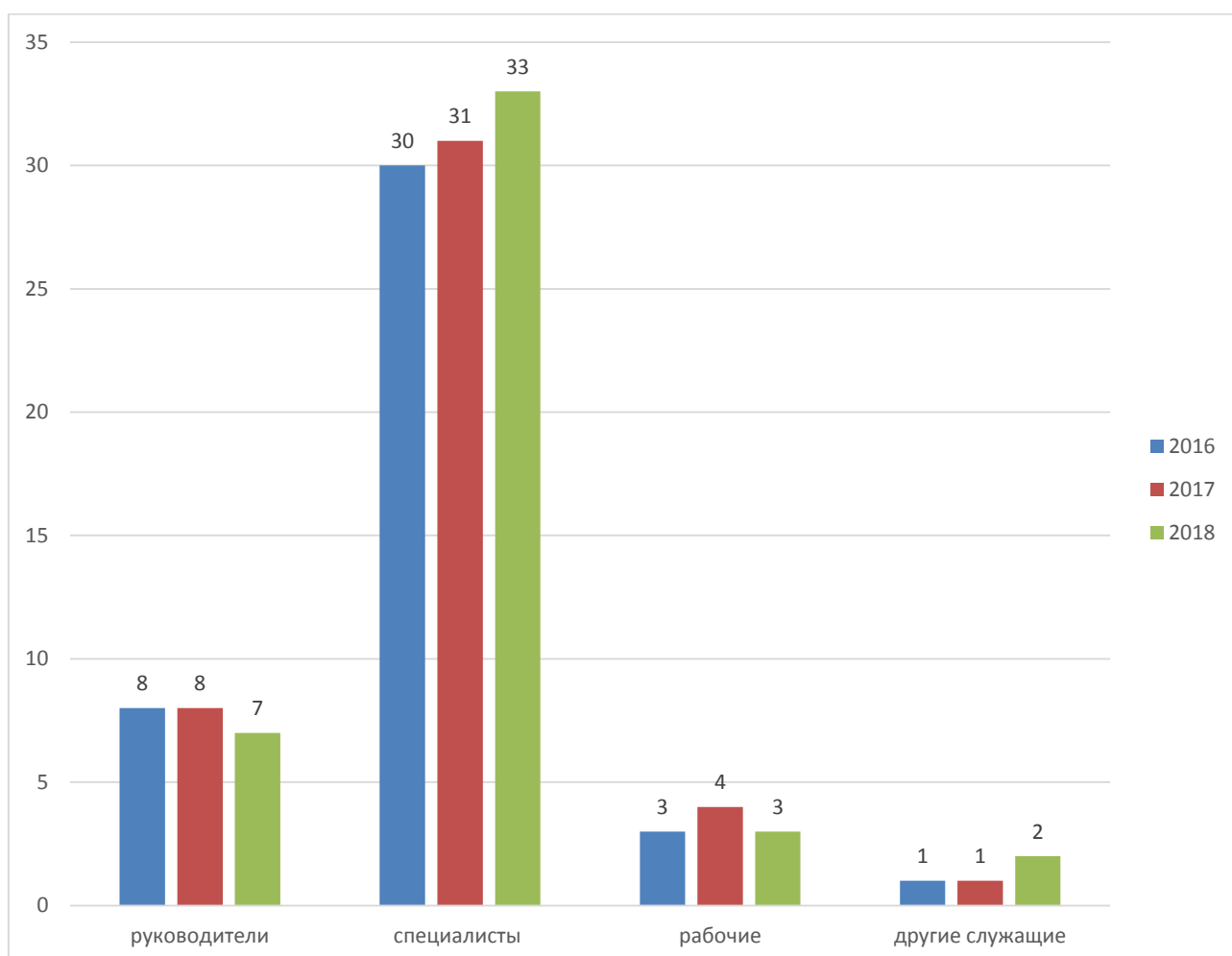


Рисунок 2.4 – Анализ состава работников ООО «Инабитрейд» в разрезе категорий за 2016–2018 гг., человек

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [59].

На основании данных, представленных в таблице можно сделать вывод, что за период 2016–2018 гг. наибольшее значение в общей структуре состава работников в разрезе категорий приходится на специалистов – 30, 31, 33 человек соответственно, а также на руководителей – 8, 8, 7 человек соответственно. Наименьшее значение в общей структуре приходится на рабочих – 3, 4, 3 человек соответственно, а также других служащих – 1, 1, 2 человек соответственно.

Основные технико–экономические показатели ООО «Инабитрейд» за 2016–2018 гг. представлены в таблице.

Таблица 2.4 – Анализ показателей хозяйственной деятельности ООО «Инабитрейд» за 2016–2018 гг.

Наименование показателя	2016	2017	2018	Абсолютное изменение (+/-)		Темп роста, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Выручка от реализации продукции, товаров, услуг, тыс.руб.	5923,6	6641,5	9456,4	717,9	2814,9	112,1	142,4
Себестоимость реализации, тыс.руб.	4758,6	5335,3	7436,5	576,7	2101,2	112,1	139,4
Валовая прибыль, тыс.руб.	1165,0	1306,2	2019,9	141,2	713,7	112,1	154,6
Управленческие расходы, тыс.руб.	601,4	674,3	886,7	72,9	212,4	112,1	131,5
Расходы на реализацию, тыс.руб.	279,3	313,2	375,9	33,9	62,7	112,1	120,0
Прибыль (убыток) от реализации, тыс.руб.	284,3	318,7	757,3	34,4	438,6	112,1	237,6
Прибыль (убыток) от текущей деятельности, тыс.руб.	675,4	757,3	313,0	81,9	-444,3	112,1	41,3

## Окончание таблицы 2.4

Прибыль (убыток) от инвестиционной, финансовой и иной деятельности, тыс.руб.	11,6	13,0	14,0	1,4	1,0	112,1	107,7
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.	686,8	770,0	327,0	83,2	-443,0	112,1	42,5
Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	1844,2	2067,7	1025,7	223,5	-1042,0	112,1	49,6
Численность работников, чел	42	44	45	2,0	1,0	104,8	102,3
Фонд заработной платы работников, тыс.руб.	554,4	649,4	723,6	95,0	74,2	117,1	111,4
Среднемесячная заработная плата, тыс.руб.	1,1	1,2	1,3	0,1	0,1	111,8	108,9
Производительность труда	141,0	150,9	210,1	9,9	59,2	107,0	139,2

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [59].

На основании данных, представленных в таблице можно сделать вывод, что за период 2016–2018 гг. выручка от реализации продукции, товаров, услуг составила – 5923,6, 6641,5, 9456,4 тыс.руб. Значительный объем выручки от реализации продукции, товаров, услуг приходится на внешнеэкономическую деятельность, а именно на экспорт. Так за анализируемый период объемы реализации на международный рынок составили – 1098,1, 1346,8, 1986,4 тыс.руб. соответственно. Показатель себестоимости реализации товаров, работ, услуг за анализируемый период составил – 4758,5, 5335,3, 7436,5 тыс.руб. соответственно, а показатель валовой прибыли – 1165,0, 1306,2, 2019,9 тыс.руб. соответственно. Значение чистой прибыли за период 2016–2018 гг. составило – 1844,2, 2067,7, 1025,7 тыс.руб. соответственно. Что касается численности

работников, то за анализируемый период данный показатель равен – 42, 44, 45 человек соответственно.

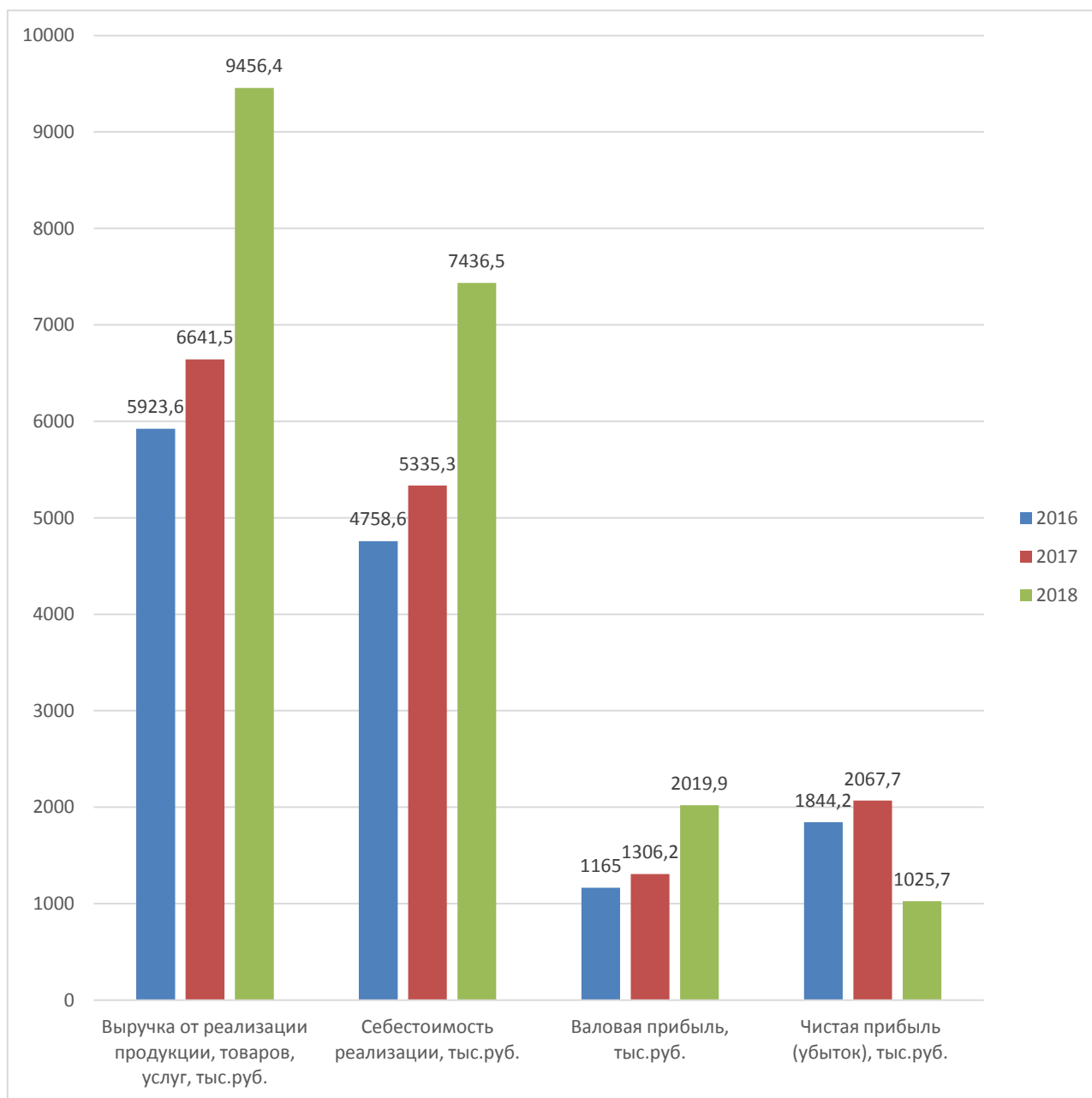


Рисунок 2.5 – Анализ показателей хозяйственной деятельности предприятия ООО «Инабитрейд» за 2016–2018 гг., тыс.руб.

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [59].

В результате проведенного анализа показателей экономической деятельности предприятия можно отметить достаточно эффективную деятельность организации в целом, позволяющую вести производственно-хозяйственную деятельность, наращивать объемы производства и реализации продукции, получать прибыль.

## **2.2 Состояние и особенности внешнеэкономической деятельности ООО «Инабитрейд»**

На основании проведенного в первой главе данной работы анализа было выявлено, что основными направлениями внешнеэкономической деятельности, осуществляемой на возмездной основе, являются – внешнеторговая деятельность, международное технико–экономическое сотрудничество, международное научно–техническое сотрудничество, международное инвестиционное сотрудничество, международное сотрудничество в сфере валютно–финансовых и кредитных операций. Таким образом, из представленных форм внешнеэкономической деятельности на предприятии ООО «Инабитрейд» реализуется внешнеторговая деятельность, которая включает экспортно–импортные операции и подразумевает коммерческую деятельность, связанную с куплей–продажей товарной продукции (услуг) и ввозом–вывозом этой продукции (услуг) за рубеж и из–за рубежа.

Одной из важнейших сфер деятельности предприятия ООО «Инабитрейд» на современном этапе является внешнеэкономическая деятельность. Анализ состояния и особенностей внешнеэкономической деятельности предприятия ООО «Инабитрейд» проведем по следующим направлениям:

- анализ особенностей управления внешнеэкономической деятельностью предприятия;
- анализ международных связей предприятия.

Анализ особенностей управления внешнеэкономической деятельностью предприятия. Направлениями развития внешнеэкономической деятельности предприятия ООО «Инабитрейд» выступают – увеличение масштабов и совершенствование отраслевой структуры внешнеэкономического присутствия предприятия на зарубежных рынках; предотвращение контрпродуктивной конкуренции на внешних рынках между компаниями, реализующими сходную продукцию, заключение между ними стратегических соглашений о совместной реализации проектов международной экспансии; образование стратегических объединений предприятий для совместной деятельности на внешних рынках с целью реализации конкурентоспособной продукции. Организацией и управлением внешнеэкономической деятельности предприятия ООО «Инабитрейд» занимается отдел внешнеэкономической деятельности. Главные задачи отдела внешнеэкономической деятельности – управление экспортным потенциалом предприятия и создание конкурентоспособной продукции; обеспечение выполнения обязательств перед иностранными партнерами; освоение новых форм производственного, научно–технического и



инвестиционного сотрудничества; подготовка контрактного товара к процедуре таможенного оформления. В данном случае объем экспортно–импортных сделок постоянный, однородный, география его ограничена. Основными видами работ, выполняемых отделом, являются следующие – организация экспортно–импортных операций; валютно–финансовые операции; декларирование и таможенное оформление грузов; установление партнерских связей с организациями других стран; научно–информационная работа; поиск способов выхода предприятия на внешний рынок; изучение направлений и тенденций развития мирового рынка конкретного товара.

Содержание управления внешнеэкономической деятельностью предприятия ООО «Инабитрейд» раскрывается через механизм управления внешнеэкономической деятельностью, который включает – цели управления; задачи управления; функции управления; принципы, на которых основывается управление; методы управления; конкретную структуру этапов и процесс управления; ценностные ориентации в принятии решений; систему стимулирования.

Цели управления внешнеэкономической деятельностью предприятия ООО «Инабитрейд» – установление контактов с потенциальными партнерами по внешнеэкономическим операциям; организация работы по реализации конкурентоспособной продукции; использование наиболее эффективных способов выхода на внешний рынок; осуществление предконтрактной работы и подготовка контракта, максимально выгодного для предприятия.

Задачи управления внешнеэкономической деятельностью предприятия ООО «Инабитрейд» – проведение маркетинговых исследований рынков сбыта продукции за рубежом; организация участия в международных торгах; организация договорных отношений с экспортирующими организациями (косвенный экспорт); организация договорных отношений с зарубежными заказчиками напрямую; организация работы с представителями фирм, иностранными специалистами, прибывающими на предприятие; организация обеспечения реализации экспортными заказами совместно с другими службами предприятия; осуществление лицензирования и декларирования грузов; осуществление заграничных командировок в страны партнеров; организация коммуникационного сопровождения продукции; организация повышения квалификации работников предприятия.

Функции управления внешнеэкономической деятельностью предприятия ООО «Инабитрейд» – планирование, предполагающее разработку планов реализации продукции, валютный потоков (доходов и расходов) и другое; организация, заключающаяся в выборе оптимальных организационных структур управления; координация (регулирование) – корректирующее целенаправленное воздействие на специалистов, осуществляющих отдельные

операции по реализации внешнеэкономической деятельности; стимулирование (активизация) – материальное и моральное поощрение работников, их мотивация; контроль – систематическое наблюдение (мониторинг) за деятельностью специалистов, сопоставление плановых и реальных результатов внешнеэкономической деятельности.

При организации управления внешнеэкономической деятельностью предприятия ООО «Инабитрейд» должны соблюдаться следующие принципы – принцип единства, принцип участия, принцип непрерывности и гибкости планирования, принцип точности. Содержание внешнеэкономической деятельности предприятия ООО «Инабитрейд» свидетельствует о необходимости построения процесса управления с учетом таких принципов управления как: вовлечение персонала всех сопрягающихся служб предприятия в управление данной деятельностью; владение актуальной и многосторонней информацией о рынках, товарах, достижениях науки и техники; четкое понимание ответственности; учет культурных различий, традиций. Основы принципов функционирования системы управления внешнеэкономической деятельностью предприятия ООО «Инабитрейд» определяются тем, что внешнеэкономическая деятельность является составляющей основных бизнес-процессов предприятия; среда осуществления внешнеэкономической деятельности многофакторная, включает выход на международные рынки, взаимодействие с представителями разных национальностей и культур; существуют регулирующие законодательные акты, система валютного и таможенного регулирования.

В числе методов управления внешнеэкономической деятельностью предприятия ООО «Инабитрейд» целесообразно выделить экономические методы, к которым относится совершенствование управления отдельными процессами предприятия, в частности: системой ценообразования, бизнес-планированием развития предприятия, системой оценки деятельности предприятия (бенчмаркинг), оптимизацией схем кредитования и внешнеэкономических расчетов, мотивацией деятельности отдельных работников, руководства для достижения целевых ориентиров деятельности.

Управления внешнеэкономической деятельностью предприятия ООО «Инабитрейд» включает следующие этапы – определение входящих параметров (внешние и внутренние факторы); определение целей и задач управления внешнеэкономической деятельностью; выбор методов и принципов управления; определение процесса управления (механизм, объект, субъект, результат управления); определение эффективности внешнеэкономической деятельности; определение модели оптимизации внешнеэкономических операций; определение модели развития внешнеэкономической деятельности;

оценка результатов внешнеэкономической деятельности; определение направлений развития внешнеэкономической деятельности.

Исходя из целей, задач, функций, принципов, методов, этапов управление внешнеэкономической деятельностью на предприятии ООО «Инабитрейд» включает – внутрифирменное планирование; управление реализацией; управление персоналом; конкретные экономические условия, в которых работают предприятия; уровень развития теории; национальные особенности управления; управление финансами и кредитами; управление ценообразованием на продукцию; управление качеством продукции и ее конкурентоспособностью; управление сотрудничеством.

Осуществление внешнеэкономической деятельности предприятия ООО «Инабитрейд» происходит на основе использования современных информационных и компьютерных технологий. Комплексная автоматизированная система управления внешнеэкономической деятельностью предприятия осуществляется с выделением следующих основных блоков – информационно–правового, внутрифирменного планирования, процедур оформления внешнеэкономических сделок, учета, анализа и отчетности.

Исходя из особенностей внешнеэкономических операций предприятия ООО «Инабитрейд» присутствуют определенные требования к функциональной системе планирования и оформления внешнеэкономических операций. Стратегическое планирование внешнеэкономической деятельности на ООО «Инабитрейд» представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. В стратегическом планировании внешнеэкономической деятельности предприятия ООО «Инабитрейд» можно выделить следующие этапы – стратегический анализ и прогноз; постановка целей и оценка существующей стратегии; формирование стратегии; планирование риска; выбор стратегических альтернатив; реализация, контроль, корректировка. Процесс стратегического планирования внешнеэкономической деятельности ООО «Инабитрейд» включает в себя осуществление следующих взаимосвязанных функций – определение долгосрочной стратегии, основных целей и задач развития предприятия; создание стратегических хозяйственных подразделений на предприятии; обоснование и уточнение основных целей проведения маркетинговых исследований рынка; осуществление ситуационного анализа и выбор направления экономического развития предприятия; разработка основной стратегии маркетинга и укрупненное планирование производства продукции; выбор тактики и уточненное планирование способов и средств достижения поставленных задач; контроль и

оценка основных результатов, корректировка выбранной стратегии и способов ее реализации.

На предприятии ООО «Инабитрейд» можно выделить несколько видов планов – стратегический план – представляет собой план на долговременный, как правило, охватывающий период 10–15 лет, в котором формулируются главные цели предприятия на перспективу, конкретные задачи, привязанные по времени и ресурсам, общая стратегия достижения поставленных целей; долговременные планы – представляет собой планы, разрабатываемые на несколько 3–5 лет, нацелены на решение отдельных самостоятельных проблем внутри предприятия; текущие планы – увязываются все направления деятельности предприятия и работа всех функциональных подразделений на текущий финансовый год, данные планы охватывают сбыт, производство, исследования и разработки, снабжение, маркетинг, развитие персонала и финансовые итоги; оперативные планы – детальные планы, посвященные решению конкретных вопросов деятельности предприятия в краткосрочном периоде, имеют узкую направленность, высокую степень детализации и характеризуются большим разнообразием используемых приемов и методов; инвестиционные проекты – долговременные планы капитальных вложений, направляемые на создание новых производственных мощностей; бизнес–планы – план создания нового предприятия, выхода на рынок с новым видом товара или услуги и обеспечения прибыльности хозяйственной деятельности. Методы стратегического планирования внешнеэкономической деятельности, используемые на предприятии ООО «Инабитрейд» – на стадии разработки стратегического плана – расчетно–аналитические; нормативные; стратегического анализа; социально–экономического анализа; экономико–математические; инженерно–экономические; на стадии реализации стратегического плана – балансовые; графо–аналитические; методы разрыва; экстраполяции (экспертные) эвристические; системного анализа и синтеза. Стратегическое планирование внешнеэкономической деятельности создает важные преимущества в организации будущей деятельности предприятия ООО «Инабитрейд» – обеспечивает подготовку к использованию возможных благоприятных условий для успешной деятельности предприятия; позволяет всесторонне проанализировать возникающие (в том числе) ожидаемые в будущем) проблемы и угрозы в деятельности предприятия; улучшает координацию действий в процессе хозяйственной деятельности предприятия по достижению его целей; создает предпосылки для развития стратегического мышления и предвидения у менеджерского корпуса предприятия; способствует формированию информационной базы для эффективного управления предприятием при реализации стратегии и достижения целей; обеспечивает более обоснованное и рациональное распределение ресурсов предприятия и их

концентрацию на ключевых направлениях достижения успеха предприятия; создает условия улучшения и развития управленческого контроля на предприятии.

Анализ международных связей предприятия. Анализируемое предприятие ООО «Инабитрейд» осуществляет взаимодействие в процессе своей коммерческой деятельности не только с резидентами (поставщики, посредники, сторонние организации, потребители), но также и взаимодействие на внешнем, международном рынке.

Для осуществления успешной внешнеэкономической деятельности на рынке ООО «Инабитрейд» необходима детально разработанная и хорошо продуманная товарная политика. Товарная политика ООО «Инабитрейд» – комплексное понятие, включающее в себя ассортиментную политику, создание новых товаров и запуск их в производство, исключение из планов товаров, потерявших потребительский спрос, модификацию товаров, вопросы упаковки, товарного знака и наименование товара. Составные элементы товарной политики ООО «Инабитрейд» определяются характеристиками товара – ассортиментная политика – цели, задачи и основные направления формирования ассортимента, определяемые руководством организации, характеризуется широтой, полнотой устойчивостью, структурой, гармоничностью и рациональностью; политика в области качества – основные направления и цели организации в области качества, официально сформулированные высшим ее руководством; ценовая политика – цели, задачи и основные направления в области ценообразования, специально сформулированные высшим руководством организации, обеспечение запланированной прибыли, а также конкурентоспособности товаров с помощью цен на реализуемые товары; сбытовая политика – цели, задачи основные направления в области сбыта, официально сформулированные высшим руководством организации, регулирование объема продаж для обеспечения запланированной прибыли организации и удовлетворения потребностей целевых потребителей; информационная политика – цели, задачи и основные направления коммуникативных мероприятий, официально сформулированных высшим руководством организации, формирование и поддержание потребительских предпочтений товаров и услуг, реализуемых организацией, а также ее имиджа и конкурентоспособности. Основная задача товарной политики ООО «Инабитрейд» состоит в определении ассортимента товара, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности предприятия в целом.

Таблица 2.5 – Анализ номенклатуры продукции ООО «Инабитрейд» за 2016–2018 гг., тыс.руб.

Наименование показателя	2016	2017	2018	Абсолютное изменение (+/-)		Темп роста, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
				Инвертора	1480,9	1494,3	2175,0
Аккумуляторные батареи	1303,2	1494,3	2175,0	191,15	680,63	114,67	145,55
Источники бесперебойного питания	1184,7	1261,9	1844,0	77,17	582,11	106,51	146,13
Стабилизаторы напряжения	296,2	398,5	520,1	102,31	121,61	134,54	130,52
Электрические станции для автомобилей	236,9	265,7	425,5	28,72	159,88	112,12	160,18
Коммутаторы	651,6	797,0	1087,5	145,38	290,51	122,31	136,45
Серверы	770,1	929,8	1229,3	159,74	299,52	120,74	132,21
Итого	5923,6	6641,5	9456,4	717,90	2814,90	112,12	142,38

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [59].

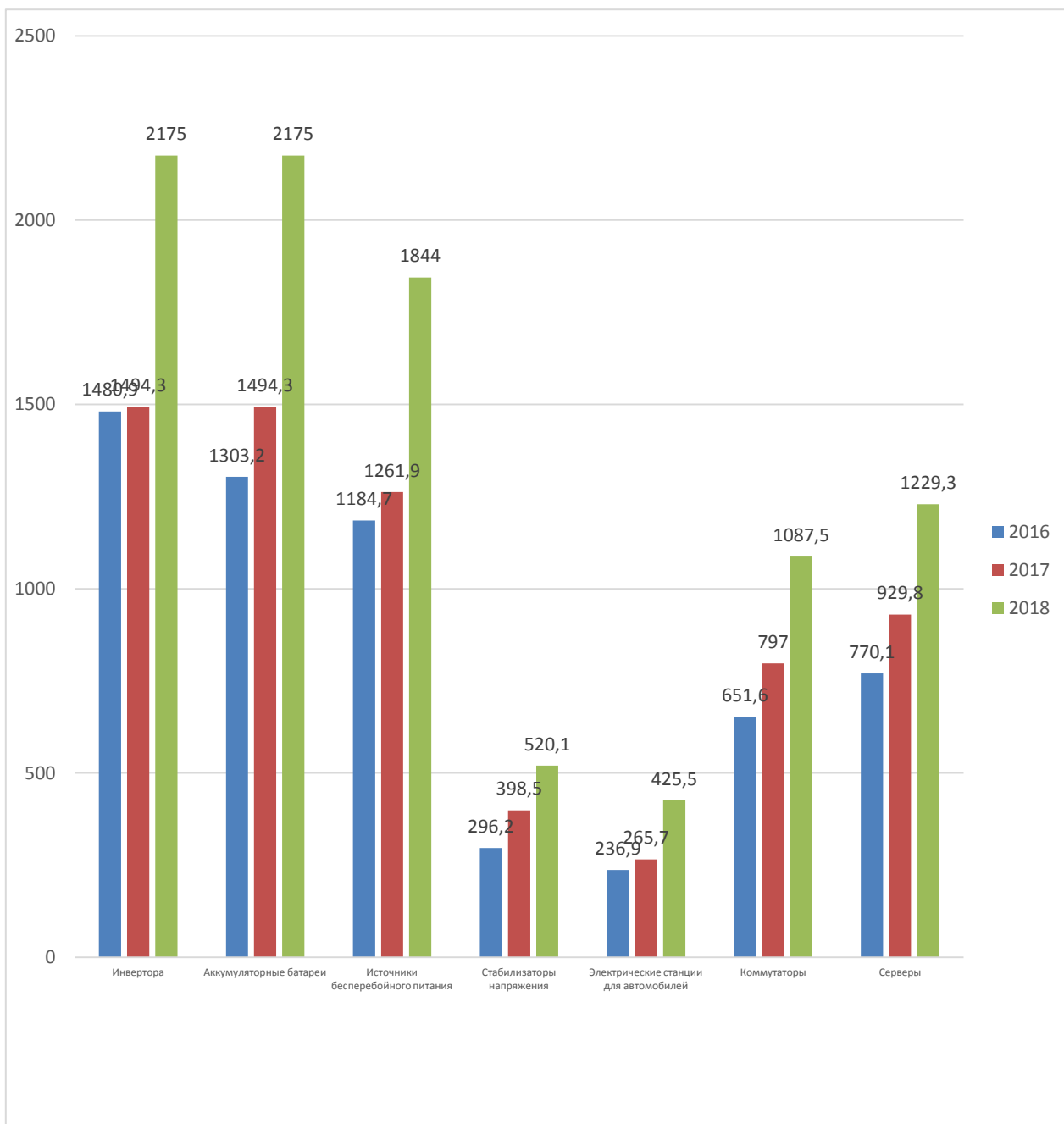


Рисунок 2.6 – Анализ номенклатуры продукции ООО «Инабитрейд» за 2016–2018 гг., тыс.руб.

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [59].

На основании данных, представленных в таблице можно сделать вывод, что за период 2016–2018 гг. общая выручка от реализации продукции, товаров, услуг составила – 5923,6, 6641,5, 9456,4 тыс.руб. соответственно. Наибольшее значение в общей структуре приходится на инвертора и аккумуляторные батареи – 1480,9, 1494,3, 2175,0 тыс.руб. и 1303,2, 1494,3, 2175,0 тыс.руб. соответственно, а наименьшее на электрические станции для автомобилей и стабилизаторы напряжения – 236,9, 265,7, 425,5 и 296,2, 398,5, 520,1 тыс.руб. соответственно. При правильном выборе товарной политики

предприятие ООО «Инабитрейд» будет удовлетворять спрос потребителя, а, следовательно, произойдет получение прибыли организацией, и в конечном итоге будет рентабельным.

Внешнеэкономическая деятельность предприятия осуществляется также и в направлении поставщиков продукции на внешних рынках – Российской Федерации, Китайской Народной Республики, Украины. Анализ поставщиков на предприятии ООО «Инабитрейд» позволяет организации оценить основные характеристики поставщиков для эффективного их взаимодействия. Процесс приобретения продукции на предприятии ООО «Инабитрейд» на внешних рынках представляется следующей принципиальной последовательностью – выявление, осознание, определение, анализ и формулирование потребности в ресурсах; определение состава, структуры, объемов, свойств и характеристик требуемых ресурсов, оценка уровня их эффективности (продуктивности) и конкурентоспособности; определение источников покрытия потребности; поиск, изучение и сравнительный анализ поставщиков ресурсов; формирование портфеля, рассмотрение и анализ предложений поставщиков, участие в презентациях и демонстрациях, проведение предварительных деловых встреч и переговоров с поставщиками; сравнительный анализ и оценка предлагаемых ресурсов (ресурсных факторов), условий закупки (закупочных факторов) и поставщиков (факторов конкурентоспособности и в целом конкурентных потенциалов поставщиков); принятие решений о структуре и объемах приобретаемых ресурсов, об условиях их закупки, структуре поставщиков, о содержании и форме хозяйственных связей с поставщиками; формирование заказов, заключение сделок и оформление контрактов о покупке ресурсов.

Таблица 2.6 – Анализ поставщиков ООО «Инабитрейд» за 2016–2018 гг., единиц

Наименование показателя	2016	2017	2018	Абсолютное изменение (+/-)		Темп роста, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Инвертора	3	4	4	1	0	133,33	100,00
Аккумуляторные батареи	7	9	11	2	2	128,57	122,22
Источники бесперебойного питания	7	8	6	1	-2	114,29	75,00
Стабилизаторы напряжения	2	2	3	0	1	100,00	150,00



Окончание таблицы 2.6

Электрические станции для автомобилей	1	2	3	1	1	200,00	150,00
Коммутаторы	3	5	7	2	2	166,67	140,00
Серверы	1	1	2	0	1	100,00	200,00
Итого	24	31	36	7	5	129,17	116,13

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [59].

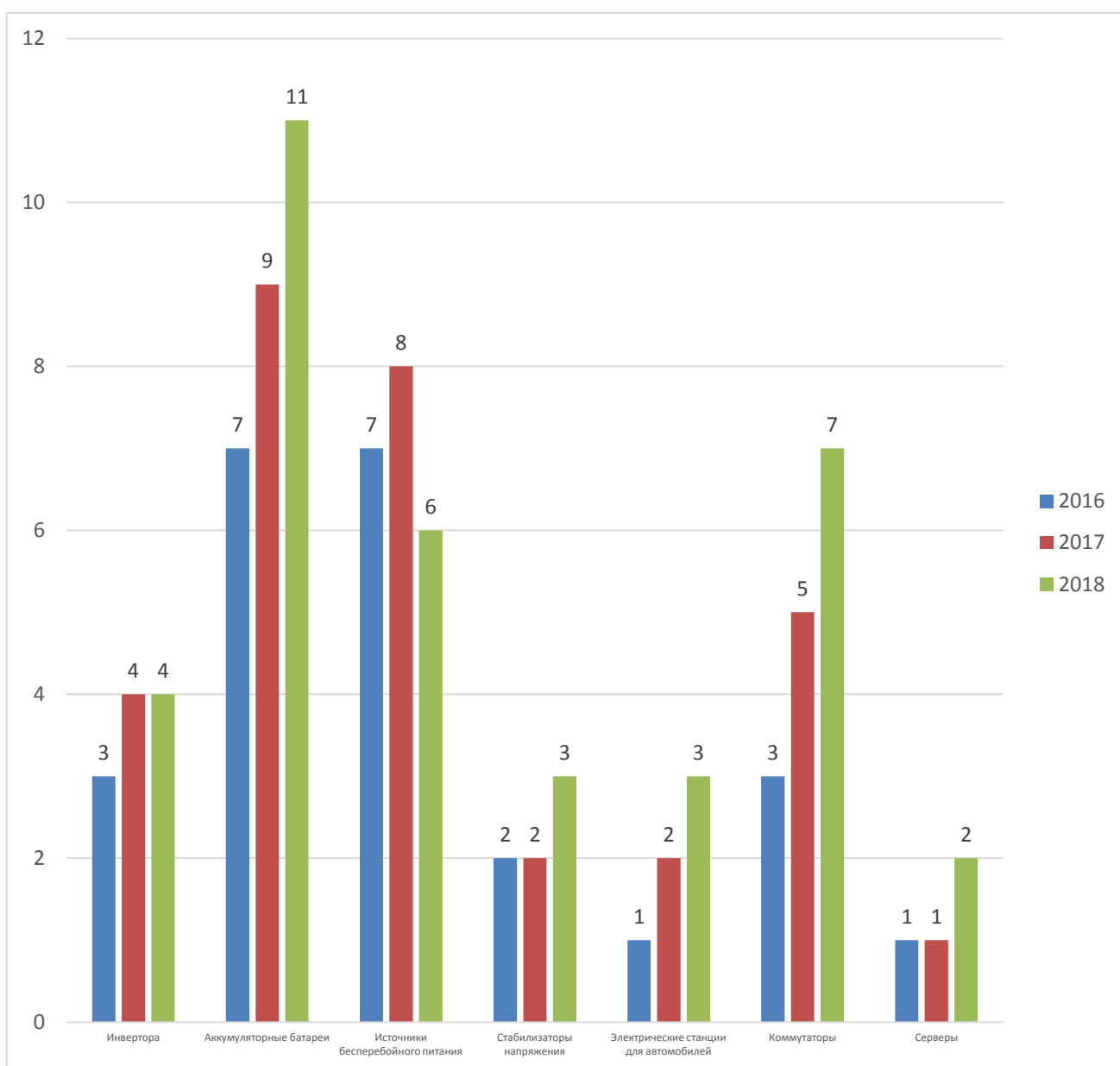


Рисунок 2.7 – Анализ поставщиков ООО «Инабитрейд» за 2016–2018 гг., единиц

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [59].

На основании данных, представленных в таблице можно сделать вывод, что за период 2016–2018 гг. общее количество поставщиков составило – 24, 31, 36 единиц соответственно. Наибольшее значение в общей структуре представленных поставщиков приходится на поставщиков аккумуляторных батарей и коммутаторов – 7, 9, 11 единиц и 3, 5, 7 единиц соответственно, а наименьшее на серверы и электрические станции для автомобилей – 1, 1, 2 единиц и 1, 2, 3 единиц соответственно.

Анализ потребителей ООО «Инабитрейд» позволяет организации оценить основных покупателей своей продукции, узнать их демографические характеристики, предпочтения и вкусы, примерный уровень достатка, отношение к продукции и другие характеристики покупателей. Основные потребители – рынок конечных потребителей – отдельные лица и домохозяйства, приобретающие товары и услуги для личного потребления; рынок производителей – организации, приобретающие товары и услуги для использования их в процессе производства; рынок промежуточных продавцов–организации, приобретающие товары и услуги для последующей перепродажи их с прибылью; рынок государственных учреждений – государственные организации, приобретающие товары и услуги либо для последующего использования в сфере коммунальных услуг, либо для передачи этих товаров и услуг тем, что в них нуждается; международный рынок – покупатели за пределами страны, включая зарубежных потребителей, производителей промежуточных продавцов и государственные учреждения. Качественный и количественный анализ потребителей продукции, реализуемой ООО «Инабитрейд» приведен в таблице.

Таблица 2.7 – Анализ потребителей продукции ООО «Инабитрейд» по типам потребительских рынков за 2016–2018 гг., единиц

Наименование показателя	2016	2017	2018	Абсолютное изменение (+/-)		Темп роста, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Рынок конечных потребителей	4324	5019	5984	695,00	965,00	116,07	119,23
Рынок производителей	0	0	0	0,00	0,00	–	–
Рынок промежуточных продавцов	98	103	116	5,00	13,00	105,10	112,62

Окончание таблицы 2.7

Рынок государственных учреждений	27	35	46	8,00	11,00	129,63	131,43
Международный рынок	5	6	8	1,00	2,00	120,00	133,33
Итого	4454	5163	6154	709,00	991,00	115,92	119,19

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [59].

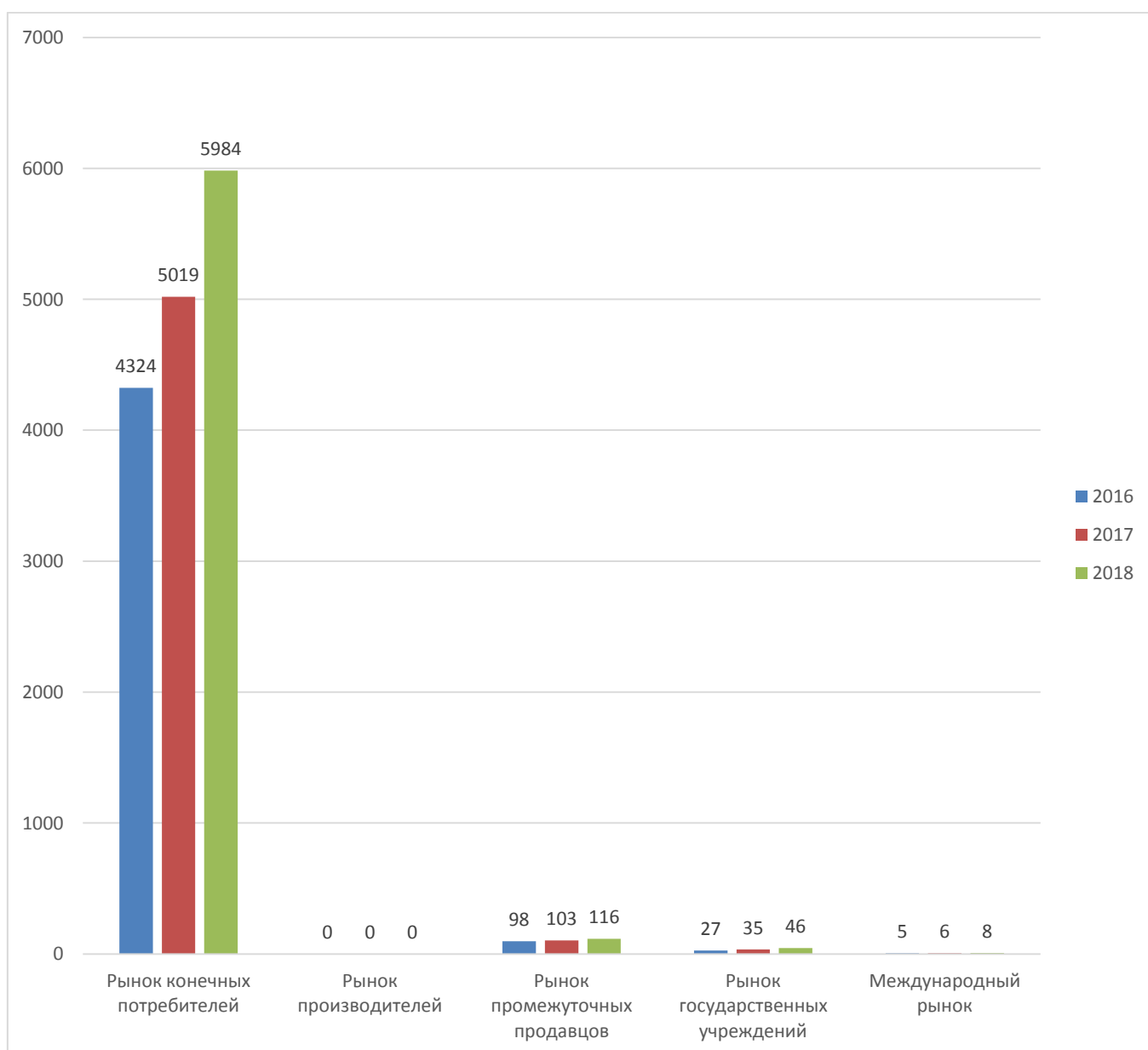


Рисунок 2.8 – Анализ потребителей продукции ООО «Инабитрейд» по типам потребительских рынков за 2016–2018 гг., единиц  
Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [59].

На основании данных, представленных в таблице можно сделать вывод, что за период 2016–2018 гг. общее количество потребителей продукции ООО «Инабитрейд» по типам потребительских рынков составило – 4454, 5163, 6154 единиц соответственно. В общей структуре потребителей по типам потребительских рынков наибольшее количество приходится на рынок конечных потребителей – 4324, 5019, 5984 единиц соответственно, а также на рынок промежуточных продавцов – 98, 103, 116 единиц соответственно. Наименьшее значение в общей структуре реализации по представленным потребительским рынкам приходится на международный рынок – 5, 6, 8 единиц соответственно – Литва, Латвия, Эстония, Польша, Чехия, Германия, Италия, Дания. Основной продукцией, реализуемой на международных рынках являются – инвертора, аккумуляторные батареи, источники бесперебойного питания и стабилизаторы напряжения. Объемы реализации которой за анализируемый период составили – 1098,1, 1346,8, 1986,4 тыс.руб. соответственно.

Основными недостатками, выявленными при анализе особенностей внешнеэкономической деятельности предприятия являются – недостаточная эффективность организационно–экономического механизма управления внешнеэкономической деятельностью; недостаточная эффективность организационного и нормативно–методического процесса организации планирования внешнеэкономической деятельностью; недостаточная эффективность управления внешнеэкономической деятельностью на основе применения информационных технологий; недостаточный профессиональный уровень персонала в области организации внешнеэкономической деятельности.

## ГЛАВА 3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 3.1 Направления совершенствования управление внешнеэкономической деятельностью ООО «Инабитрейд» на основе опыта китайской компании

На основании проведенного технико–экономического анализа деятельности ООО «Инабитрейд», а также особенностей его функционирования и особенностей системы внешнеэкономической деятельности предприятия можно выделить основные причины, с которыми сталкивается анализируемое предприятие в процессе своей деятельности.

На основании описанных выше проблем предложим направления по их решению и повышению эффективности деятельности предприятия.

Таблица 3.1 – Систематизация проблем, выявленных при анализе внешнеэкономической деятельности ООО «Инабитрейд»

Выявленные проблемы	Причины возникших проблем
недостаточная эффективность организационно–экономического механизма управления внешнеэкономической деятельностью	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостаточная эффективность модели управления процессами внешнеэкономической деятельности;</li> <li>– неэффективность структурных элементов модели управления процессами внешнеэкономической деятельности;</li> <li>– недостаточная эффективность системы управления развитием международных деловых коммуникаций;</li> <li>– недостаточная эффективность организационной структуры управления внешнеэкономической деятельностью;</li> <li>– недостаточная эффективность технологии адаптации предприятия к внешнему окружению;</li> <li>– неэффективность синергизма применительно к внешнеэкономической деятельности;</li> <li>– недостаточная эффективность стратегии международного маркетинга.</li> </ul>
недостаточная эффективность организационного и	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостаточная эффективность организационного процесса организации планирования;</li> <li>– недостаточная эффективность нормативно–</li> </ul>

нормативно–методического процесса организации планирования внешнеэкономической деятельностью	методического процесса организации планирования; – недостаточная эффективность результативности организации стратегического планирования; – недостаточная эффективность системы управления рисками при осуществлении планирования.
недостаточная эффективность управления внешнеэкономической деятельностью на основе применения информационных технологий	– неэффективность комплексной автоматизации внешнеэкономической деятельности; – отсутствие информационного обеспечения внешнеэкономической деятельности; – неэффективность использования современных информационных технологий.
недостаточный профессиональный уровень персонала в области организации внешнеэкономической деятельности	– недостаточный уровень квалификации персонала; – недостаточный профессиональный уровень персонала; – отсутствие обучения персонала, повышение квалификации и переподготовка; – отсутствие распределения обязанностей при организации внешнеэкономической деятельностью в электронном виде; – отсутствие ответственных за организацию внешнеэкономической деятельностью в электронном виде.

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [59].

Основные направления по совершенствованию управление внешнеэкономической деятельности ООО «Инабитрейд» на основе опыта китайской компании представим с помощью таблицы.

Таблица 3.2 – Предлагаемые мероприятия, направленные на совершенствование управление внешнеэкономической деятельности ООО «Инабитрейд» на основе опыта китайской компании

Направления решения проблемы	Комплекс необходимых мероприятий
совершенствование организационно–экономического	– совершенствование модели управления процессами внешнеэкономической деятельности – управление планированием внешнеэкономической

<p>механизма управления внешнеэкономической деятельностью</p>	<p>деятельности, маркетингом, прогнозированием спроса; управление продажами; управление производственно–экономическими операциями; управление логистикой внешнеэкономических операций; управление внешнеэкономическими расчетами; управление рисками внешнеэкономической деятельности; управление имиджем; анализ финансово–экономической эффективности внешнеэкономической операции; информационное и правовое обеспечение внешнеэкономической деятельности;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– совершенствование структурных элементов модели управления процессами внешнеэкономической деятельности, включающих систему бизнес–процессов, осуществляемых в рамках бизнеса в целом и отдельных бизнесах – определение функциональных блоков–подсистем, необходимых для реализации процессов внешнеэкономической деятельности; определение задач и мероприятий по каждой подсистеме; объединение всех функциональных подсистем в единое целое посредством организационно–экономического механизма внешнеэкономической деятельности;</li> <li>– совершенствование системы управления развитием международных деловых коммуникаций</li> <li>– планирование международных деловых коммуникаций в целях реализации стратегии внешнеэкономической деятельности; организация международных деловых коммуникаций, включая информационное обеспечение; мотивация предприятия на участие в международных деловых коммуникаций; контроль и оценка эффективности проведения международных деловых коммуникаций;</li> <li>– совершенствование взаимодействия составляющих модели стратегии внешнеэкономической деятельности через причинно–следственную связь (нематериальная составляющая; бизнес–процессная составляющая;</li> </ul>
---	---

	<p>клиентская составляющая; финансовая составляющая);</p> <p>– совершенствование организационной структуры управления внешнеэкономической деятельностью и оптимизация взаимосвязей – совершенствование организационно–штатной структуры распределения персонала по бизнес–процессам и бизнес–операциям (функционально–продуктовая структура, особенность которой состоит в том, что выделяются специалисты, работающие по продуктовым направлениям предприятий; функционально–рыночная структура, особенность которой заключается в том, что выделяются специалисты, отвечающие за различные целевые группы покупателей); совершенствование системы взаимодействия элементов организационной структуры (подразделений, персонала) в рамках бизнес–процессов; сокращение зависимости процессов от функциональной иерархии и формирование плоской организационной структуры; ориентация менеджеров на способы достижения результата в рамках бизнес–процессов; максимальное использование квалификации сотрудников и делегирование полномочий и ответственности в рамках процесса;</p> <p>– совершенствование технологии адаптации предприятия к внешнему окружению – анализ внешнего окружения; оценка ключевых компетенций, структуры отношений собственности и организационной структуры управления, выявление элементов эффективной реализации функций и процессов; позиционирование предприятия во внешнем окружении в части возможностей реализации конкретных стратегий в отдельных видах и фазах деятельности; реорганизация системы управления предприятием;</p> <p>– совершенствование синергизма применительно к внешнеэкономической деятельности – рыночная синергия – дополнительная реализация товаров, услуг на внешних рынках, или внутреннем, но</p>
--	---



	<p>производимых предприятиями с иностранными инвестициями; экономическая (затратная) синергия – обусловлена консолидацией усилий персонала по снижению затрат на основе оптимального распределения ресурсов между внешнеэкономической деятельностью и деятельностью на внутренний рынок; технологическая синергия – обусловлена трансфертом современных технологий, ноу-хау и передовых предприятий в том числе и зарубежных, в развитие внешнеэкономической деятельности и развитие деятельности на внутреннем рынке; менеджерская синергия – обусловлена трансфертом знаний (причем не только управленческих), навыков, опыта, активизируемой внешнеэкономической деятельности;</p> <p>– разработка и реализации эффективной стратегии международного маркетинга – совершенствование стратегии международного маркетинга на основе анализа внутренних ресурсов и возможностей; обеспечение эффективности внешнеэкономической деятельности в общем и стратегии международного маркетинга в частности обусловлены не только ограничениями внутренней среды предприятия (недостатки стратегического и текущего планирования и управления), но и внешней; определение ресурсов, направляемых на изучение развития маркетинга; получение практических, новаторских проектов и знаний, что приводит к минимальному воздействию идей маркетинга на практику.</p>
<p>совершенствование организационного и нормативно–методического процесса организации планирования внешнеэкономической деятельностью</p>	<p>– совершенствование организационного процесса планирования – создание отделов финансов, стратегического и оперативного планирования для повышения эффективности планирования; выделение блоков всех структурных подразделений, а также административных подразделений во главе со своими директорами для повышения эффективности управления предприятием; совершенствование</p>

	<p>внутрифирменного планирования в современных условиях путем осуществления тесного взаимодействия научных, методических, производственных и человеческих факторов; совершенствование организационной структуры предприятия в соответствии с временными подходами к их организации и управлению (выделение подразделения на основе принципа разделения ответственности и объединение родственных подразделения в функциональные блоки); эффективная организация процесса оперативного финансового планирования и распределение плановых задач и ответственности между подразделениями предприятия;</p> <p>– совершенствование нормативно–методического процесса организации планирования – – внедрение необходимых нормативно–методических документов, регламентирующих организацию стратегического планирования; совершенствования всей нормативной базы и создания целостной системы экономических нормативов или индикаторов для осуществления процесса планирования и составления планов; определение единых принципов и направлений организации стратегического планирования на предприятии; совершенствование теоретической и методологической базы планирования – выявление принципов, инструментов и методов планирования на предприятии; разработка методических рекомендаций к определению приоритетов внутрифирменной деятельности в связи с организационно–экономическим развитием предприятия;</p> <p>– повышение качества и результативности организации стратегического планирования – повышение точности соизмерения затрат и результатов предстоящей деятельности при наиболее полном учете взаимодействия системы рыночных факторов при организации планирования; повышение качества финансового</p>
--	--

	<p>анализа внешней и внутренней среды предприятия в следующих направлениях: макросреда, рынки, контрагенты, операционная деятельность и финансовое состояние; совершенствование процесса разработки и принятия финансовых решений, что снизит управленческие расходы и увеличит эффективность системы управления финансами предприятия; увеличение точности финансовых решений, что снизит риск финансовых затруднений, издержки финансирования, улучшит контроль финансовых результатов и укрепит финансовое положение предприятия;</p> <p>– совершенствование системы управления рисками при осуществлении планирования – совершенствование процедуры осуществления и повышение эффективности использования результатов, полученных в процессе управления рисками; совершенствование процедуры представления и повышение эффективности использования отчетности; совершенствование процедуры разработки и реализации планов в процессе управления рисками; совершенствование системы риск–менеджмента и корпоративного управления; внедрение принципа контрцикличности в регулировании финансовых организаций; совершенствование регулирования и оценки финансовых инструментов; разработка и внедрение концепции и методики организации эффективной системы управления рисками с учетом новейших разработок в области информационных технологий; разработка и закрепление в локальных нормативных правовых актах порядка внутреннего контроля рисков, включая принятие мер в случае его нарушения; внедрение инновационных технологий контроля рисков.</p>
<p>совершенствование эффективности управления внешнеэкономической деятельностью на</p>	<p>– совершенствование комплексной автоматизации внешнеэкономической деятельности – эффективный ввод данных; наличие справочников по внешнеэкономическому законодательству, справочника курсов валют; наличие хранилища</p>

<p>основе применения информационных технологий</p>	<p>данных – базы данных; возможность осуществления экономических расчетов эффективности и экономического анализа; возможность экспорта данных в электронные таблицы, импорт и экспорт данных из других программных продуктов специального и общего назначения; возможность оформления документов, требуемых для осуществления сделок по внешнеэкономической деятельности (типовой контракт, паспорта сделок, платежные поручения, таможенная декларация и другие документы, используемые при оформлении операций по внешнеэкономической деятельности); формирование аналитических расчетов;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– создание информационного обеспечения внешнеэкономической деятельности – сбор и систематизированное хранение данных о ценах, качестве и коммерческих условиях поставки; составление разработочных ведомостей, специальных таблиц, рабочих листов и других аналитических форм, содержащих первичную информацию;</li> <li>– совершенствование использования современных информационных технологий – совершенствование системы управления делопроизводством; совершенствование системы управления предприятием; внедрение интегрированных информационных систем, осуществляющих управление ресурсами предприятия.</li> </ul>
<p>совершенствование профессионального уровня персонала в области организации внешнеэкономической деятельности</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение уровня квалификации персонала;</li> <li>– повышение профессионального уровня персонала;</li> <li>– организация обучения персонала, повышение квалификации и переподготовка;</li> <li>– распределение обязанностей при организации внешнеэкономической деятельностью в электронном виде;</li> <li>– назначение ответственных за организацию внешнеэкономической деятельностью в электронном виде.</li> </ul>

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [59].

На основании данных, представленных в таблице основными мероприятиями, направленными на совершенствование внешнеэкономической деятельности ООО «Инабитрейд» должны стать – совершенствование организационно–экономического механизма управления внешнеэкономической деятельностью; совершенствование организационного и нормативно–методического процесса организации планирования внешнеэкономической деятельностью; совершенствование эффективности управления внешнеэкономической деятельностью на основе применения информационных технологий; совершенствование профессионального уровня персонала в области организации внешнеэкономической деятельности.

Разработанные рекомендации по применению механизм и средств обеспечения совершенствования системы внешнеэкономической деятельности предприятия, направлены на повышение эффективности подпроцессов управления и системы обеспечения, а также развитие потенциала деятельности предприятия.

### **3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий**

Далее проведем анализ количественной оценки предлагаемых мероприятий. По каждому из предложенных выше мероприятий проведем подробный расчет дополнительных текущих затрат, необходимых инвестиционных вложений, дополнительной выручки, прибыли налогов и т.п. Прогноз экономической эффективности разрабатываемых мероприятий проведем на период 2019–2023 гг.

Результаты количественной оценки эффекта от совершенствования организационно–экономического механизма управления внешнеэкономической деятельностью сведем в таблицу.

Таблица 3.3 – Прогноз эффекта от совершенствования организационно–экономического механизма управления внешнеэкономической деятельностью

Наименование показателя	Период				
	2019	2020	2021	2022	2023
Инвестиционные затраты на внедрение мероприятия, тыс. руб.	120				
Планируемое увеличение выручки, %	4,0				
Прирост выручки от реализации мероприятия, тыс. руб.		378,256	378,256	378,256	378,256
Коэффициент дисконтирования	1	0,9009	0,8116	0,7312	0,6587
Дисконтированные инвестиции, тыс. руб.	–120				
Дисконтированный доход, тыс. руб.	0	340,77	306,99	276,58	249,16
Дисконтированный чистый денежный доход, тыс. руб.	–120	340,77	306,99	276,58	249,16
Накопленный чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	–120	220,77	527,76	804,34	1053,50
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.					1053,50

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [59].

Таким образом, на основании данных представленных в таблице можно сделать вывод, что совершенствование организационно–экономического механизма управления внешнеэкономической деятельностью эффективно, поскольку чистый дисконтированный доход на конец 2023 г. составит 1053,50 тыс. руб., при этом инвестиционные затраты на внедрение мероприятия составят 120 тыс. руб., а планируемое увеличение выручки 4,0 %.

Результаты количественной оценки эффекта от совершенствования организационного и нормативно–методического процесса организации планирования внешнеэкономической деятельностью сведем в таблицу.

Таблица 3.4 – Прогноз эффекта от совершенствования организационного и нормативно–методического процесса организации планирования внешнеэкономической деятельностью

Наименование показателя	Период				
	2019	2020	2021	2022	2023
Инвестиционные затраты на внедрение мероприятия, тыс. руб.	90				
Планируемое увеличение выручки, %	3,0				
Прирост выручки от реализации мероприятия, тыс. руб.		283,692	283,692	283,692	283,692
Коэффициент дисконтирования	1	0,9009	0,8116	0,7312	0,6587
Дисконтированные инвестиции, тыс. руб.	–90				
Дисконтированный доход, тыс. руб.	0	255,58	230,24	207,44	186,87
Дисконтированный чистый денежный доход, тыс. руб.	–90	255,58	230,24	207,44	186,87
Накопленный чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	–90	165,58	395,82	603,26	790,13
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.					790,13

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [59].

Таким образом, на основании данных представленных в таблице можно сделать вывод, что совершенствование организационного и нормативно–методического процесса организации планирования внешнеэкономической деятельностью эффективно, поскольку чистый дисконтированный доход на

конец 2023 г. составит 790,13 тыс. руб., при этом инвестиционные затраты на внедрение мероприятия составят 90 тыс. руб., а планируемое увеличение выручки 3,0 %.

Результаты количественной оценки эффекта от совершенствования эффективности управления внешнеэкономической деятельностью на основе применения информационных технологий сведем в таблицу.

Таблица 3.5 – Прогноз эффекта от совершенствования эффективности управления внешнеэкономической деятельностью на основе применения информационных технологий

Наименование показателя	Период				
	2019	2020	2021	2022	2023
Инвестиционные затраты на внедрение мероприятия, тыс. руб.	60				
Планируемое увеличение выручки, %	2,5				
Прирост выручки от реализации мероприятия, тыс. руб.		236,41	236,41	236,41	236,41
Коэффициент дисконтирования	1	0,9009	0,8116	0,7312	0,6587
Дисконтированные инвестиции, тыс. руб.	-60				
Дисконтированный доход, тыс. руб.	0	212,98	191,87	172,86	155,72
Дисконтированный чистый денежный доход, тыс. руб.	-60	212,98	191,87	172,86	155,72
Накопленный чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	-60	152,98	344,85	517,72	673,44
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.					673,44

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [59].



Таким образом, на основании данных представленных в таблице можно сделать вывод, что совершенствование эффективности управления внешнеэкономической деятельностью на основе применения информационных технологий эффективно, поскольку чистый дисконтированный доход на конец 2023 г. составит 673,44 тыс. руб., при этом инвестиционные затраты на внедрение мероприятия составят 60 тыс. руб., а планируемое увеличение выручки 2,5 %.

Результаты количественной оценки эффекта от совершенствования профессионального уровня персонала в области организации внешнеэкономической деятельности сведем в таблицу.

Таблица 3.6 – Прогноз эффекта от совершенствования профессионального уровня персонала в области организации внешнеэкономической деятельности

Наименование показателя	Период				
	2019	2020	2021	2022	2023
Инвестиционные затраты на внедрение мероприятия, тыс. руб.	40				
Планируемое увеличение выручки, %	2,0				
Прирост выручки от реализации мероприятия, тыс. руб.		189,128	189,128	189,128	189,128
Коэффициент дисконтирования	1	0,9009	0,8116	0,7312	0,6587
Дисконтированные инвестиции, тыс. руб.	-40				
Дисконтированный доход, тыс. руб.	0	170,39	153,50	138,29	124,58
Дисконтированный чистый денежный доход, тыс. руб.	-40	170,39	153,50	138,29	124,58
Накопленный чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	-40	130,39	283,88	422,17	546,75
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.					546,75

Таким образом, на основании данных представленных в таблице можно сделать вывод, что совершенствование профессионального уровня персонала в области организации внешнеэкономической деятельности эффективно, поскольку чистый дисконтированный доход на конец 2023 г. составит 546,75 тыс. руб., при этом инвестиционные затраты на внедрение мероприятия составят 40 тыс. руб., а планируемое увеличение выручки 2,0 %.

Далее рассчитаем влияние принятых решений по совершенствованию внешнеэкономической деятельности предприятия ООО «Инабитрейд» на показатели деятельности предприятия.

Таблица 3.7 – Суммарная экономическая эффективность проектных решений

Наименование показателя	Затраты на мероприятия, тыс. руб.	Планируемое увеличение объема выручки, %	Прирост выручки от реализации мероприятия, тыс. руб.	Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.
совершенствование организационно–экономического механизма управления внешнеэкономической деятельностью	120	4,0	378,256	1053,50
совершенствование организационного и нормативно–методического процесса организации планирования внешнеэкономической деятельностью	90	3,0	283,692	790,13
совершенствование эффективности управления внешнеэкономической деятельностью на основе применения информационных технологий	60	2,5	236,41	673,44

совершенствование профессионального уровня персонала в области организации внешнеэкономической деятельности	40	2,0	189,128	546,75
Итого	310	11,5	1087,486	3063,82

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [59].

На основании данных представленных в таблице можно сделать вывод, что на реализацию всех проектных решений по совершенствованию внешнеэкономической деятельности предприятия ООО «Инабитрейд» затраты составят 310 тыс. руб., при этом планируемое увеличение объема выручки – 11,5 %, а прирост выручки от реализации мероприятия 1087,486 тыс. руб., в итоге суммарный чистый дисконтированный доход составит 3063,82 тыс. руб.

По итогам третьей главы данной работы можно сделать следующие выводы.

Основными мероприятиями, направленными на совершенствование внешнеэкономической деятельности предприятия ООО «Инабитрейд» должны стать – совершенствование организационно–экономического механизма управления внешнеэкономической деятельностью; совершенствование организационного и нормативно–методического процесса организации планирования внешнеэкономической деятельностью; совершенствование эффективности управления внешнеэкономической деятельностью на основе применения информационных технологий; совершенствование профессионального уровня персонала в области организации внешнеэкономической деятельности. Расчет эффективности внедрения мероприятий, направленных на совершенствование внешнеэкономической деятельности предприятия ООО «Инабитрейд» показал, что затраты составят 310 тыс. руб., при этом планируемое увеличение объема выручки – 11,5 %, а прирост выручки от реализации мероприятия 1087,486 тыс. руб., в итоге суммарный чистый дисконтированный доход составит 3063,82 тыс. руб. Разработанные рекомендации по применению механизм и средств обеспечения совершенствования системы внешнеэкономической деятельности предприятия, направлены на повышение эффективности подпроцессов управления и системы обеспечения, а также развитие потенциала деятельности предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам данной работы можно сделать следующие выводы.

Основными направлениями деятельности ООО «Инабитрейд» являются – оптовая и розничная реализация качественного оборудования для стабильной и автономной работы инвертора; аккумуляторные батареи; источники бесперебойного питания; стабилизаторы напряжения; электрические станции для автомобилей; коммутаторы; серверы. На предприятии ООО «Инабитрейд» присутствует линейно–функциональная организационная структура управления. Проведенный анализ показал, что ООО «Инабитрейд» количественно и качественно укомплектовано кадрами. В результате проведенного анализа показателей экономической деятельности предприятия можно отметить достаточно эффективную деятельность организации в целом, позволяющую вести хозяйственную деятельность, наращивать объемы реализации продукции, получать прибыль. Одной из важнейших сфер деятельности предприятия ООО «Инабитрейд» на современном этапе является внешнеэкономическая деятельность.

1. Анализ состояния и особенностей внешнеэкономической деятельности предприятия ООО «Инабитрейд» был проведен по следующим направлениям – анализ особенностей управления внешнеэкономической деятельностью предприятия; анализ международных связей предприятия. Управление внешнеэкономической деятельности на предприятии ООО «Инабитрейд» включает – внутрифирменное планирование; управление реализацией; управление персоналом; конкретные экономические условия, в которых работают предприятия; уровень развития теории; национальные особенности управления; управление финансами и кредитами; управление ценообразованием на продукцию; управление качеством продукции и ее конкурентоспособностью; управление сотрудничеством. Особенности управления внешнеэкономической деятельностью предприятия ООО «Инабитрейд» являются – наличие механизма управления внешнеэкономической деятельностью, который включает – цели управления; задачи управления; функции управления; принципы, на которых основывается управление; методы управления; конкретную структуру этапов и процесс управления; ценностные ориентации в принятии решений; систему стимулирования; осуществление внешнеэкономической деятельности предприятия на основе использования современных информационных и компьютерных технологий; наличие системы планирования и оформления внешнеэкономических операций; развитие международных связей предприятия. Основными недостатками, выявленными при анализе

особенностей внешнеэкономической деятельности предприятия являются – недостаточная эффективность организационно–экономического механизма управления внешнеэкономической деятельностью; недостаточная эффективность организационного и нормативно–методического процесса организации планирования внешнеэкономической деятельностью; недостаточная эффективность управления внешнеэкономической деятельностью на основе применения информационных технологий; недостаточный профессиональный уровень персонала в области организации внешнеэкономической деятельности.

2. Для того, чтобы устранить недостатки, выявленные при анализе особенностей внешнеэкономической деятельности предприятия ООО «Инабитрейд» и определить пути ее совершенствования, был проведен анализ опыта китайской компании по управлению внешнеэкономической деятельностью. Особенности управления внешнеэкономической деятельностью на данном предприятии являются – использование системного подхода при управлении внешнеэкономической деятельностью с определением компонентов, механизмов управления и взаимосвязи между ними; применение стратегии развития и управления внешнеэкономической деятельностью.

3. Основными мероприятиями, направленными на совершенствование внешнеэкономической деятельности предприятия ООО «Инабитрейд» должны стать – совершенствование организационно–экономического механизма управления внешнеэкономической деятельностью; совершенствование организационного и нормативно–методического процесса организации планирования внешнеэкономической деятельностью; совершенствование эффективности управления внешнеэкономической деятельностью на основе применения информационных технологий; совершенствование профессионального уровня персонала в области организации внешнеэкономической деятельности. Расчет эффективности внедрения мероприятий, направленных на совершенствование внешнеэкономической деятельности предприятия ООО «Инабитрейд» показал, что затраты составят 310 тыс. руб., при этом планируемое увеличение объема выручки – 11,5 %, а прирост выручки от реализации мероприятия 1087,486 тыс. руб., в итоге суммарный чистый дисконтированный доход составит 3063,82 тыс. руб. Разработанные рекомендации по применению механизмов и средств обеспечения совершенствования системы внешнеэкономической деятельности предприятия, направлены на повышение эффективности подпроцессов управления и системы обеспечения, а также развитие потенциала деятельности предприятия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Александров, Д.П. Международное регулирование внешнеэкономической деятельности / Д.П. Александров. – Мн.: Дикта, 2015. – 800 с.
- 2 Алексеев, И.С. Внешнеэкономическая деятельность / И.С. Алексеев. – М.: Дашков и К, 2012. – 304 с.
- 3 Арустамов, Э.А. Внешнеэкономическая деятельность / Э.А. Арустамов, Р.С. Андреева. – М.: КноРус, 2015. – 304 с.
- 4 Балабанов, И.Т. Внешнеэкономические связи / И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 512 с.
- 5 Балакирева, С. М. Психотехнологии подготовки и заключения внешнеторговых сделок / С.М. Балакирев. – М.: ВАВТ Минэкономразвития России, 2016. – 228 с.
- 6 Баринов, В.А. Внешнеэкономическая деятельность / В.А. Баринов. – М.: Форум, 2013. – 192 с.
- 7 Баринов, В.А. Внешнеэкономическая деятельность / В.А. Баринов. – М.: Форум, 2018. – 160 с.
- 8 Брусов, П.Н. Внешнеэкономическая деятельность регионов России / П.Н. Брусов, П.П. Брусов. – М.: КноРус, 2015. – 441 с.
- 9 Бурденко, Е.В. Внешнеэкономическая деятельность: налог., учет: Уч. / Е.В. Бурденко. – М.: Инфра-М, 2017. – 640 с.
- 10 Вардомский, Л.Б. Внешнеэкономическая деятельность регионов России: Учебное пособие / Л.Б. Вардомский, Е.Е. Скатерщикова. – М.: КноРус, 2010. – 448 с.
- 11 Вишняков, Я.Д. Внешнеэкономическая деятельность / Я.Д. Вишняков, К.А. Кирсанов. – М.: КноРус, 2011. – 168 с.
- 12 Вершинин, А.П. Внешнеэкономическое право. Введение в правовое регулирование внешнеэкономической деятельности / А.П. Вершинин. – М.: Издательство «Норма», 2011. – 256 с.
- 13 Войтович, А.И. Внешнеэкономическая деятельность / А.И. Войтович. – Мн.: Белорусский государственный экономический университет, 2005. – 87 с.
- 14 Воронкова, О.Н. Внешнеэкономическая деятельность. Организация и управление / О.Н. Воронкова. – М.: Экономистъ, 2005. – 495 с.
- 15 Галаева, Н.А. Международные экономические отношения / Н.А. Галаева. – СПб.: Питер, 2013. – 143 с.

- 16 Гаврилко, Г.Н. Экономика и управление внешнеэкономической деятельностью / Г. Н. Гаврилко. – Мн.: Белорусский государственный экономический университет, 2012. – 141 с.
- 17 Герчикова, И. Н. Международное коммерческое дело / И.Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2016. – 304 с.
- 18 Герчикова, И.Н. Международные экономические организации: регулирование мирохозяйственных связей и предпринимательской деятельности / И.Н. Герчикова. – М.: Консалтбанкир, 2001. – 671 с.
- 19 Гуреева, М. А. Внешнеэкономическая деятельность / М.А. Гуреева. – М.: Форум, Инфра–М, 2016. – 288 с.
- 20 Дегтярева, О.И. Внешнеэкономическая деятельность / О.И. Дегтярева. – М.: Дело АНХ, 2008. – 424 с.
- 21 Диденко, Н. И. Международная экономика / Н.И. Диденко. – М.: Феникс, 2013. – 784 с.
- 22 Жудро, М.К. Внешнеэкономическая деятельность. Практикум / М.К. Жудро. – М.: Издательство Гревцова, 2013. – 164 с.
- 23 Зубко, Н.М. Международная экономика / Н.М. Зубко, А.Н. Каллаур. – М.: ТетраСистемс, 2017. – 160 с.
- 24 Иванов, М.Ю. Внешнеэкономическая деятельность / М.Ю. Иванов, М.Б. Иванова. – М.: Риор, 2018. – 544 с.
- 25 Иванов, М.Ю. Внешнеэкономическая деятельность / М.Ю. Иванов, М.Б. Иванова. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ Инфра–М, 2013. – 128 с.
- 26 Карпова, С.В. Внешнеэкономическая деятельность / С.В. Карпова, В.К. Поспелов, Б.М Смитиенко. – М.: Академия, 2008. – 303 с.
- 27 Ковшар, Е.А. Внешнеэкономическая деятельность / Е.А. Ковшар. – Мн.: Белорусский государственный университет, 2010. – 398 с.
- 28 Костюк, М.Ф. Внешнеэкономическая деятельность / М.Ф. Костюк, А.Н. Батанов, В.А. Посохова. – М.: КноРус, 2013. – 168 с.
- 29 Кретов, И.И. Внешнеторговое дело / И.И. Кретов, К.В. Садченко. – М.: ДИС, 2006 – 399 с.
- 30 Кругман, П.Р. Международная экономика / П.Р. Кругман. – М.: Издательство: Питер, 2003. – 831 с.
- 31 Мантусов, В. Б. Международная экономическая интеграция в современных мирохозяйственных отношениях / В.Б. Мантусов. – М.: Юнити–Дана, 2014. – 831 с.
- 32 Мантусов, В.Б. Внешнеэкономическая деятельность / В.Б. Мантусова. – М.: Юнити, 2018. – 624 с.
- 33 Пашуто, В.П. Внешнеэкономическая деятельность предприятий / В.П. Пашуто, О.В. Пашуто. – Мн.: ИВЦ Минфина, 2009. – 358 с.

- 34 Петровская, Л.М. Мировая экономика / Л.М. Петровская. – Мн.: Белорусский государственный университет, 2002. – 130 с.
- 35 Прокушев, Е.Ф. Внешнеэкономическая деятельность / Е.Ф. Прокушев, А.А. Костин. – М.: Юрайт, 2013. – 527 с.
- 36 Ростовский, Ю.М. Внешнеэкономическая деятельность / Ю.М. Ростовский, В.Ю. Гречков. – М.: Магистр, 2013. – 590 с.
- 37 Рубинская, Э.Т. Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия / Э.Т. Рубинская. – М.: ПРИОР, 2016. – 236 с.
- 38 Руденков, В.М. Организация и управление внешнеэкономической деятельностью / В.М. Руденков. – Мн.: МГЭИ, 2005. – 484 с.
- 39 Рыбалкин, В.Е. Международные экономические отношения / В.Е. Рыбалкин. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2013. – 647 с.
- 40 Сберегаев, Н.А. Основы внешнеэкономической деятельности предприятий / Н.А. Сберегаев. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 350 с.
- 41 Семенова, Г.П. Таможенное обеспечение международных перевозок / Г.П. Семенова. – М.: Партнер ВЭД, 2013. – 278 с.
- 42 Смитненко, Б.М. Международные экономические отношения / Б.М. Смитненко. – М.: ИНФРА–М, 2018. – 528 с.
- 43 Смитненко, Б.М. Внешнеэкономическая деятельность / Б.М. Смитненко. – М.: Академия, 2013. – 425 с.
- 44 Солодков, Г. П. Международный бизнес / Г.П. Солодков, Э.Т. Рубинская. – М.: Феникс, 2013. – 384 с.
- 45 Соркин, С.Л. Эффективность внешнеэкономической деятельности: понятие, измерение и оценка / С.Л. Соркин. – Гродно: ГрГУ, 2011. – 130 с.
- 46 Стровский, Л.Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия / Л.Е. Стровский. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2017. – 478 с.
- 47 Стровский, Л.Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия / Л.Е. Стровский. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2016. – 503 с.
- 48 Суэтин, А.А. Международные валютно-финансовые и кредитные отношения / А.А. Суэтин. – М.: Феникс, 2017. – 416 с.
- 49 Темнышова, Е.П. Внешнеэкономическая деятельность предприятия / Е.П. Темнышова, Е.В. Кокорева. – М.: Инфра–М, 2010. – 320 с.
- 50 Турбан, Г. В. Экономика и управление внешнеэкономической деятельностью / Г.В. Турбан. – Мн.: Белорусский государственный экономический университет, 2012. – 319 с.
- 51 Хасбулатов, Р. И. Международное предпринимательство / Р.И. Хасбулатов. – М.: Проспект, 2016. – 640 с.
- 52 Хасбулатов, Р.И. Международные экономические отношения / Р.И. Хасбулатов. – М.: ЮРАЙТ, 2013. – 435 с.



- 53 Хвалей, В.В. Внешнеторговая деятельность субъектов хозяйствования Республики Беларусь / В.В. Хвалей. – Мн.: Асвета, 2015. – 352 с.
- 54 Хостов А.М. Международные экономические отношения / А.М. Хостов. – М: ЮРАЙТ, 2013. – 435 с.
- 55 Чеботарев, Н.Ф. Мировая экономика и международные экономические отношения / Н.Ф. Чеботарев. – М.: Дашков и Ко, 2013. – 352 с.
- 56 Черныш, Е.А. Прогнозирование и планирование / Е.А. Черныш, Н.П. Молчанова, А.А. Новикова, Т.А. Салтанова. – М.: Издательство ПРИОР, 2017. – 463 с.
- 57 Чурсин, А.А. Внешнеэкономическая деятельность организации/ А.А. Чурсин, С.Ю. Муртузалиева. – М.: Инфра–М, 2011. – 263 с.
- 58 Шкваря, Л.В. Международная экономическая интеграция в мировом хозяйстве / Л.В. Шкваря. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 320 с.
- 59 Данные предприятия ООО «Инабитрейд» за период 2016–2018 гг.
- 60 Данные предприятия Huawei Technologies Co. Ltd. за период 2016–2018 гг.