

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики и управления

Направление подготовки

Профиль

Кафедра «Социология, экономическая
теория и международные процессы»

38.03.01 «Экономика»

**Экономика и организация
внешнеэкономической деятельности**

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

**Анализ и направления совершенствования внешнеэкономической
деятельности предприятий машиностроения**

Студент

Долбин
Александр
Алексеевич

подпись, дата

Руководитель

Скворцова В. А.

подпись, дата

Нормоконтролер

Влазнева С. А.

подпись, дата

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой

Рожкова Л. В.

подпись, дата

Работа защищена с отметкой _____ (протокол ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК

Рассказова Н. В.

подпись, дата

Пенза 2025

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»
Институт экономики и управления
Кафедра «Социология, экономическая теория и международные процессы»
Направление подготовки 38.03.01 «Экономика», профиль «Экономика и
организация внешнеэкономической деятельности»

«УТВЕРЖДАЮ»:
Зав. кафедрой
д.с.н., профессор Рожкова Л. В.

« ____ » _____ 20__ г.

ЗАДАНИЕ
НА БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

студенту Долбину А. А., группа 21ЭЭв1, обучение очное

1 Тема бакалаврской работы: Анализ и направления совершенствования внешнеэкономической деятельности предприятий машиностроения

утверждена приказом по университету

от «__» _____ 20__ г . № _____

2 Срок сдачи студентом законченной бакалаврской работы: 9.06.2025.

3 Исходные данные к бакалаврской работе: нормативно-правовая база, научная и справочная литература, данные сети Интернет.

4 Перечень подлежащих разработке вопросов: теоретические основы внешнеэкономической деятельности предприятий машиностроения, экономическая сущность и виды внешнеэкономической деятельности предприятий, нормативно-правовое регулирование внешнеэкономической деятельности предприятий машиностроения, организационно-экономическая характеристика предприятия, анализ динамики и структуры внешнеэкономической деятельности предприятия машиностроения,

5 Перечень графического материала: таблицы, рисунки.

6 Дата выдачи задания: 26.11.2024.

График подготовки бакалаврской работы

№ п/п	Содержание работы	Срок выполнения	Дата выполнения, подпись руководителя
1	Составление плана ВКР	26.11.2024 – 10.12.2024	
2	Изучение исходных данных к бакалаврской работе	11.12.2024 – 8.01.2025	
3	Написание Главы 1	9.01.2025 – 18.02.2025	
4	Написание Главы 2	19.02.2025 – 24.03.2025	
5	Написание Главы 3	25.03.2025 – 2.05.2025	
6	Написание введения и заключения	3.05.2025 – 11.05.2025	
7	Оформление ВКР	12.05.2025 – 22.05.2025	
8	Сдача ВКР на нормоконтроль, проверка в системе «антиплагиат.вуз»	23.05.2025 – 6.06.2025	
9	Ознакомление с отзывом руководителя	7.06.2025	
10	Представление законченной бакалаврской работы	9.06.2025	

Руководитель _____ / В. А. Скворцова /
(подпись) (инициалы, фамилия)

Задание принял к исполнению студент _____ / А. А. Долбин /
(подпись) (инициалы, фамилия)

Реферат

Бакалаврская работа 73 с., 3 ч., 39 рис., 8 табл., 41 источник, 2 прил.
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ,
АНАЛИЗ, ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ПРЕДПРИЯТИЕ
МАШИНОСТРОЕНИЯ, ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ

Объект исследования – Зарытое акционерное общество «Пензенское конструкторско-технологическое бюро арматуростроения».

Цель работы состоит в анализе внешнеэкономической деятельности предприятия машиностроения и разработки направлений по ее совершенствованию.

Методологическую основу работы составил системный подход. В процессе написания работы использовались методы единства исторического и логического, структурно-функциональный анализ, кластерный анализ, объектно-ориентированный подход, методы сравнения и обобщения.

Результаты работы: рассмотрены теоретические основы внешнеэкономической деятельности предприятия машиностроения, проведен анализ динамики и структуры внешнеэкономической деятельности предприятия, дана оценка эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия, определены направления совершенствования внешнеэкономической деятельности предприятия.

Теоретическая значимость ВКР заключается в обобщении и систематизации научных подходов к организации и управлению внешнеэкономической деятельностью на уровне предприятий.

Практическая значимость заключается в возможности применения предложенных направлений совершенствования внешнеэкономической деятельности для повышения эффективности работы предприятий машиностроения.

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы внешнеэкономической деятельности предприятий машиностроения.....	6
1.1 Экономическая сущность и виды внешнеэкономической деятельности предприятий.....	6
1.2 Цель, задачи и функции управления внешнеэкономической деятельностью предприятия.....	11
1.3 Нормативно-правовое регулирование внешнеэкономической деятельности предприятий машиностроения.....	19
Глава 2 Анализ внешнеэкономической деятельности ЗАО «ПКТБА».....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	25
2.2 Анализ динамики и структуры внешнеэкономической деятельности предприятия	34
2.3 Анализ эффективности внешнеэкономической деятельности на предприятии.....	44
Глава 3 Направления совершенствования внешнеэкономической деятельности ЗАО «ПКТБА».....	49
3.1 Предложения по совершенствованию управления внешнеэкономической деятельностью на предприятии.....	49
3.2 Предложения по формированию стратегических направлений развития экспорта на предприятии	58
Заключение.....	64
Список использованных источников.....	68
Приложение А.....	72
Приложение Б.....	73

Введение

В современных условиях хозяйствования развитие предпринимательских структур направлено на поиск источников дальнейшего развития и роста доходности. В условиях международного разделения труда перед хозяйствующим субъектом национальной экономики открываются возможности реализации результатов своей производственно-хозяйственной деятельности не только на внутреннем, но и на зарубежных рынках. Кроме того, повышение доходности обусловлено не только расширением рынка сбыта продукции, но и поиском путей оптимизации затрат на ее производство. Одним из способов снижения издержек является поиск материальных производственных ресурсов по требуемым функциональным характеристикам, но по минимальной цене. При этом возможность поиска этих ресурсов ограничивается не только национальным рынком, но и зарубежными рынками. В этих условиях перед промышленными предприятиями стоит задача формирования и развития внешнеэкономической деятельности.

Необходимость развития внешнеэкономической деятельности также способствует снижению рыночных рисков за счет дифференциации рынков сбыта путем нивелирования сокращения спроса на одних рынках ростом спроса на других.

Внешеэкономическая деятельность позволяет хозяйствующему субъекту существенно повысить конкурентоспособность, за счет учета в функционально-качественных характеристиках производимой продукции требований широкого круга потребителей и тем самым обеспечить внедрение передовых технологий.

Для формирования системы управления развитием внешнеэкономической деятельностью необходимо учитывать различные факторы, которые отражают возможность эффективного участия предпринимателя на рынке другого государства. Кроме того, необходимо учитывать те научные подходы, которые сформировались на протяжении ряда лет в области внешнеэкономической деятельности. Также необходимо учитывать опыт внешнеэкономической

деятельности передовых хозяйствующих субъектов отрасли. Таким образом, формирование системы управления внешнеэкономической деятельностью и ее развитием очень сложная многоступенчатая работа, которая требует аккумулирования как научного, так и передового практического опыта и гибкого реагирования на постоянные изменения внешней среды.

Хозяйствующий субъект экономики при организации и развитии внешнеэкономической деятельности 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.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ внешнеэкономической деятельности предприятия машиностроения и разработка направлений по ее совершенствованию.

Для реализации поставленной цели были определены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы внешнеэкономической деятельности предприятия машиностроения;
- провести анализ динамики и структуры внешнеэкономической деятельности предприятия;
- дать оценку эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия;
- определить направления совершенствования внешнеэкономической деятельности предприятия.

В качестве объекта исследования определено Зарытое акционерное общество «Пензенское конструкторско-технологическое бюро арматуростроения».

Предметом исследования является организация внешнеэкономической деятельности на предприятии.

Теоретической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных исследований в области формирования и развития внешнеэкономической деятельности на хозяйствующих субъектах.

Информационной базой исследования послужили учебники, монографии, публикации в периодических изданиях, специализированные статистические справочники, данные по результатам внешнеэкономической деятельности объекта исследования, открытые данные сети Интернет.

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

Глава 1 Теоретические основы внешнеэкономической деятельности предприятий машиностроения

1.1 Экономическая сущность и виды внешнеэкономической деятельности предприятий

Любая предпринимательская деятельность направлена на рост эффективности хозяйственной деятельности который может осуществляться как экстенсивным, так и интенсивным путем. В условиях внутреннего рынка у предпринимателей могут возникнуть ограничения, связанные с интенсификацией хозяйственной деятельностью и экстенсивным ростом результатов труда. В этой связи субъект хозяйствования ищет пути интенсивного развития за счет источников, находящихся во внешних рынках. Таким образом, возникает потребность во внешнеэкономической деятельности (ВЭД). Эта потребность становится все острее в условиях международного разделения труда. В этой связи внешнеэкономическая деятельность неразрывно связана с предпринимательской деятельностью [9].

В экономической литературе внешнеэкономическую деятельность (ВЭД) рассматривают как составную часть внешнеэкономических связей (ВЭС), которые отражают техническое, технологическое, экономическое, финансовое, социальное и производственное взаимодействие как между государствами, так и хозяйствующими субъектами являющимися их резидентами. Несмотря на это в научной литературе не сложилось единства в отношении сущности внешнеэкономической деятельности.

Так И. В. Тимошенко рассматривает данную экономическую категорию как различные формы или совокупность различных форм реализации внешнеэкономических связей на уровне хозяйствующих субъектов различных стран [27].

Такой же точки зрения придерживается и Е. Ф. Прокушев, отмечая лишь что внешнеэкономическая деятельность представляет, прежде всего, процесс реализации различных форм внешнеэкономических связей хозяйствующих субъектов отдельных государств [21].

По мнению Ежова А. Н. внешнеэкономическая деятельность это, прежде всего механизм, включающий различные инструменты и методы организации внешнеэкономических связей резидентов отдельных государств [14].

Согласно мнению Е. В. Покровской ВЭД категория, непосредственно отражающая экономические отношения хозяйствующих субъектов отдельных государств, в то время как ВЭС – это, прежде всего социально-политическая категория [20].

Официальная трактовка понятия «внешнеэкономическая деятельность» была сформулирована и закреплена в российском законодательстве в Федеральном законе «Об экспортном контроле», согласно которой под внешнеэкономической деятельностью понимается внешнеторговая, инвестиционная и иная деятельность, включая производственную кооперацию, в области международного обмена товарами, работами, услугами, результатами интеллектуальной деятельности, в том числе исключительными правами на них (интеллектуальная собственность) [28].

Таким образом, под внешнеэкономической деятельностью будем понимать различные формы экономического взаимодействия хозяйствующих субъектов различных государств, целью которого является экономическое развитие каждого из них и удовлетворение собственных интересов и достижения установленных целей.

Особенность ВЭД состоит в том, что хозяйствующий субъект при взаимодействии с хозяйствующим субъектом другой страны должен учитывать, сложившиеся в ней экономические, политические, правовые и культурные отношения и традиции. Соответственно внешнеэкономическая деятельность требует от субъекта предпринимательства поиска новых отличных от сложившихся в его текущей деятельности на внутреннем рынке методов и способов обеспечения высокой эффективности хозяйственной деятельности [36].

Субъектами ВЭД в России, согласно действующему законодательству, являются зарегистрированные в качестве субъекта предпринимательства (юридические и лица и лица без образования юридического лица), зарегистрированные на территории страны.

В настоящее время в международной практике выделяют следующие виды ВЭД (рисунок 1.1).

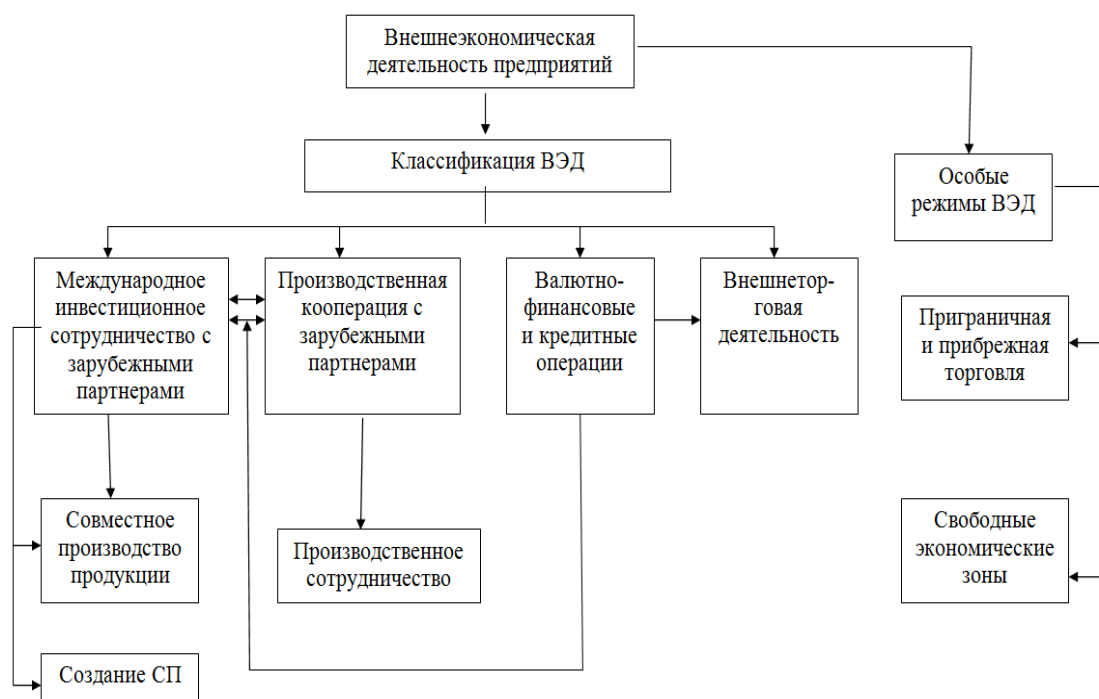


Рисунок 1.1 – Виды внешнеэкономической деятельности и режимы их осуществления [33]

Одним из наиболее распространенных видов деятельности является внешняя торговля, под которой понимается рыночный обмет товаров, услуг, информации, результатами интеллектуальной деятельности между резидентами различных государств.

Современная внешняя торговля – интенсивно развивающаяся форма международных экономических отношений. Заинтересованность многих стран в расширении собственной внешней торговли связана с необходимостью сбыта национальной продукции на внешних рынках, потребностями в получении конкретных видов товаров извне и, конечно же, стремлением извлекать наибольшую прибыль. Все это достигается благодаря международному разделению труда, позволяющего добиться экономии общественного труда в процессе рационального

производства и обмена его результатами между государствами. Внешнюю торговлю классифицируют по следующим направлениям (рисунок 1.2).

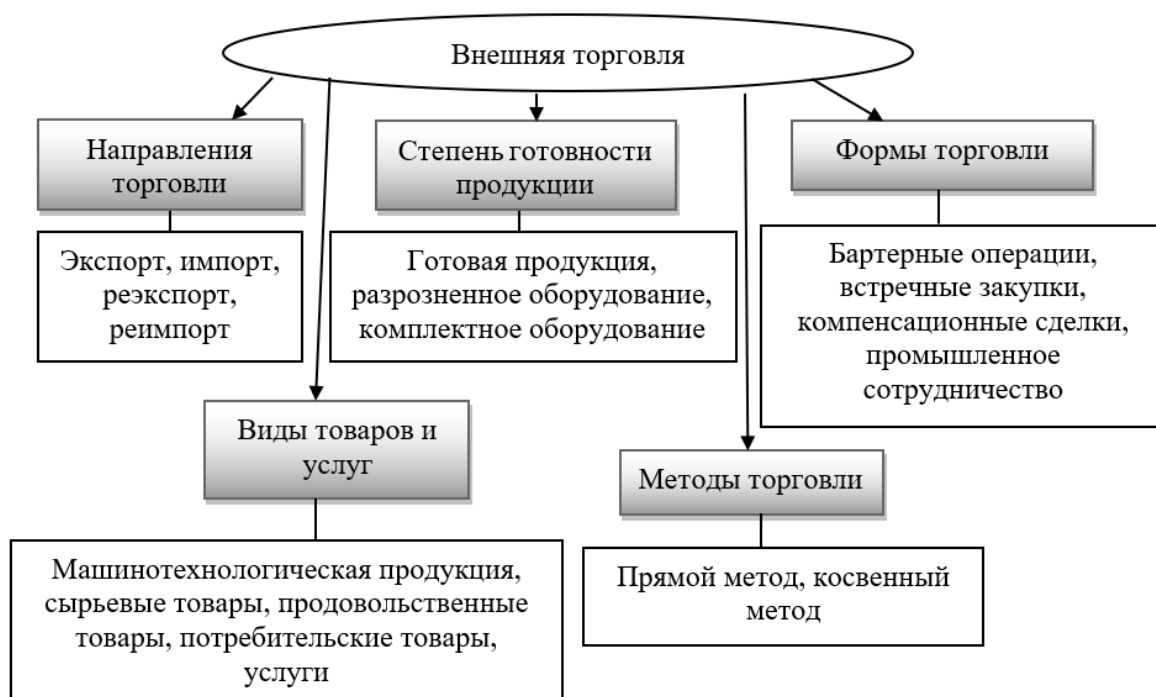


Рисунок 1.2 – Классификация внешней торговли [17]

В части направлений торговли внешнеэкономические операции подразделяются на экспорт, импорт, реэкспорт и реимпорт. Экспортирование либо импортирование товаров зачастую является первой внешнеэкономической операцией, с которой может столкнуться предприятие – участник международного бизнеса.

Экспортно-импортные операции – коммерческая деятельность, которая связана с куплей-продажей товарной продукции и ее ввозом-вывозом за рубеж / из-за рубежа.

При этом под экспортом понимаются торговые операции по реализации товаров, работ, услуг, информации резидентам другой страны с целью получения дополнительной прибыли. Таким образом, собственность на объект купли-продажи передается от резидента одной страны к резиденту другой страны. В свою очередь под импортом понимаются операции по приобретению товаров, работ, услуг, информации, объектов интеллектуальной собственности у резидента другой страны

в собственность для дальнейшего использования в своей хозяйственной деятельности или для последующей перепродажи внутри страны с целью получения дополнительного дохода.

В последние годы в условиях усиления международного разделения труда и развития глобальных информационных сетей стало активно развиваться такое направление ВЭД как сотрудничество, которое представляет собой систему совместных усилий в различных направлениях хозяйственной деятельности резидентов различных стран с целью получения синергетического эффекта. Выделяют следующие направления международного сотрудничества (рисунок 1.3) [21].

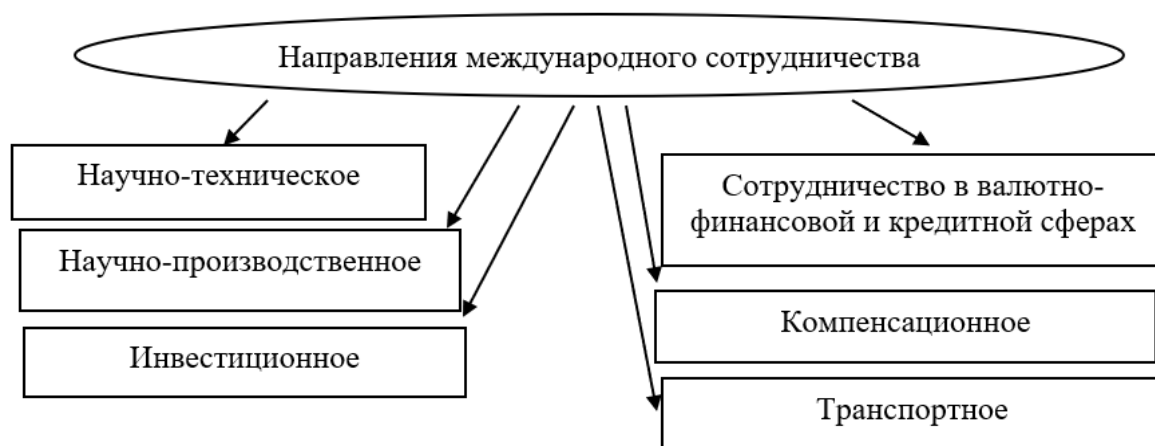


Рисунок 1.3 – Основные направления международного сотрудничества

В настоящее время в международной практике все указанные направления сотрудничества реализуются либо в форме кооперации, либо совместного предприятия.

Оказание услуг также является распространенной формой ВЭД. Наибольшее распространение в международном бизнесе принадлежит банковским, посредническим или биржевым услугам, а также страхованию, туризму и международным перевозкам грузов. Достаточно быстро возрастет объем услуг, оказываемых компьютерными сетями в развитых странах мира.

Для большинства российских предприятий внешнеэкономическая деятельность является органической частью их производственно-коммерческой деятельности в системе взаимодействия как со смежными предприятиями-партнерами на внутреннем рынке, так и с зарубежными партнерами – на внешнем. Она реализуется через совокупность производственно-хозяйственных, организационно-экономических и оперативно-коммерческих функций, ориентированных на внешний рынок [42].

Выбор правовой формы ВЭД находится в тесной зависимости от экономических возможностей и потребностей компаний. Разнообразие видов и форм ВЭД предприятий способствует повышению эффективности внешних связей государства в целом, что позволяет решить такие задачи, как увеличение валютных ресурсов и расширение объемов торговли, улучшение структуры экспорта – импорта, погашение долгов, расширение сфер сотрудничества, а также привлечение капитала и внедрение новых технологий в страну. На уровне субъекта хозяйствования ВЭД направлена на заключение и исполнение контрактов с иностранными партнерами.

1.2 Цель, задачи и функции управления внешнеэкономической деятельностью предприятия

Любое направление деятельности предприятия, в том числе и внешнеэкономическое, должно быть целенаправленным. В этой связи возникает необходимость формирования системы взаимодействующих элементов организации, работающих на достижение этой цели, а также форм и методов воздействия на них и обеспечивающих направление их в нужное русло. Все это обуславливает формирование системы управления внешнеэкономической деятельностью на предприятии.

По мнению Губина В. Е. управление внешнеэкономической деятельностью – это процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений во внешнеэкономической деятельности предприятия [12].

Граждан В. А. отмечает, что управление внешнеэкономической деятельностью – это непрерывный процесс, включающий формулировку стратегии внешнеэкономической деятельности; распространение на предприятии информации о выбранном направлении; разработку и осуществление соответствующих мероприятий для проведения в жизнь стратегической линии, разработку и внедрение методов контроля для отслеживания эффективности практических шагов и, следовательно, успеха в достижении стратегических целей внешнеэкономической деятельности предприятия [13].

Кумок С. И. считает, что управление внешнеэкономической деятельностью – это дисциплина, изучающая внешнеэкономическую деятельность на микроуровне т.е. на уровне предприятия. Предмет ее изучения охватывает планирование, организацию, координацию, учет и контроль внешнеэкономической деятельности предприятия [17].

Таким образом, опираясь на вышесказанное под управлением внешнеэкономической деятельности будем понимать целенаправленную деятельность менеджера, предполагающую оптимизацию и приведение в движение всех ресурсов организации для достижения успеха на международном рынке.

Исходя из сущности, можно установить цели и задачи управления внешнеэкономической деятельностью (рисунок 1.4).

Реализация указанной цели и решение поставленных задач осуществляется через определенный набор функций, то есть через однородные виды управленческой деятельности. В настоящее время большинство исследователей выделяют основных функций управление внешнеэкономической деятельностью на предприятии. Данные функции и их основное содержание представлены на рисунке 1.5.

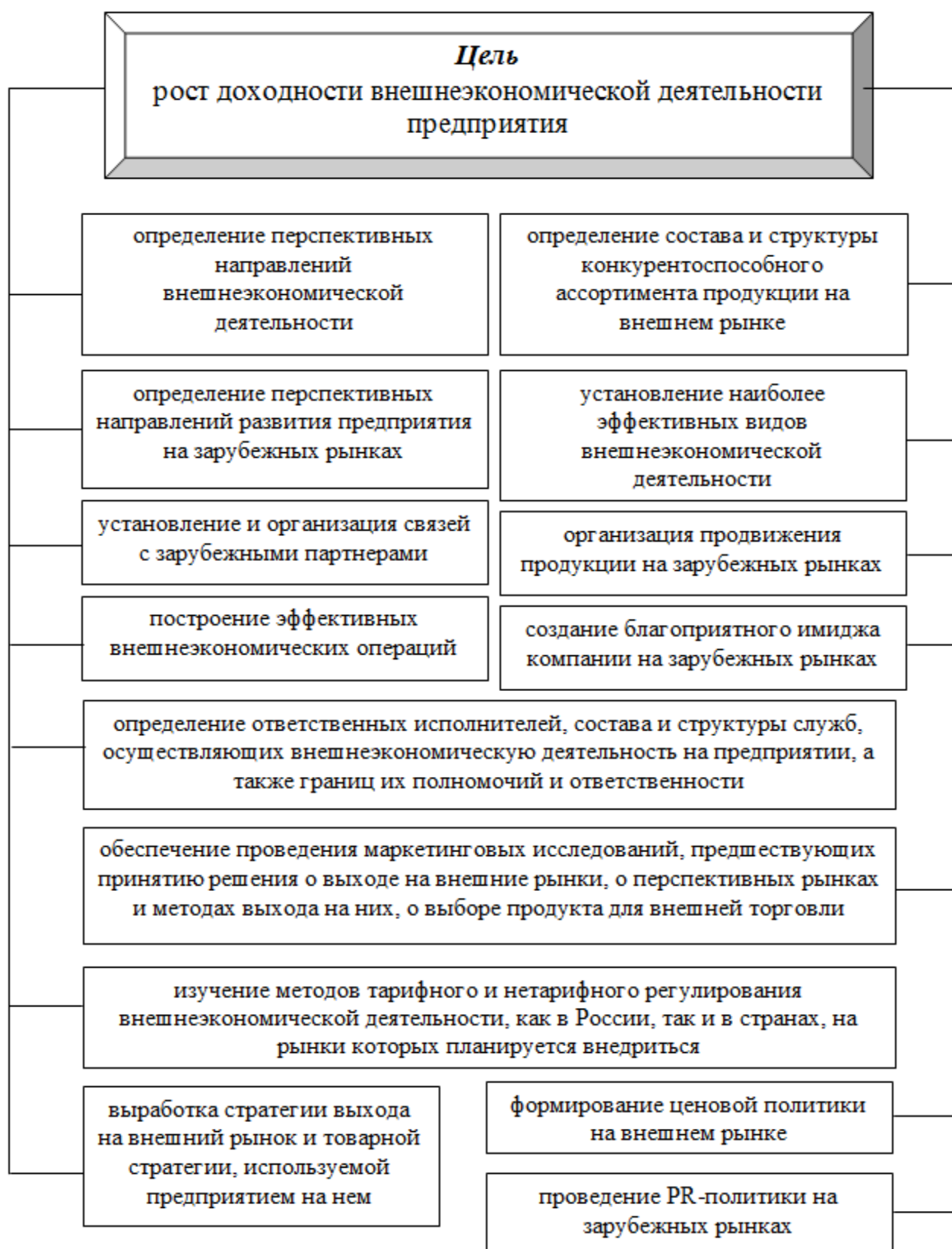


Рисунок 1.4 – Цели и задачи управления внешнеэкономической деятельностью предприятия [34]

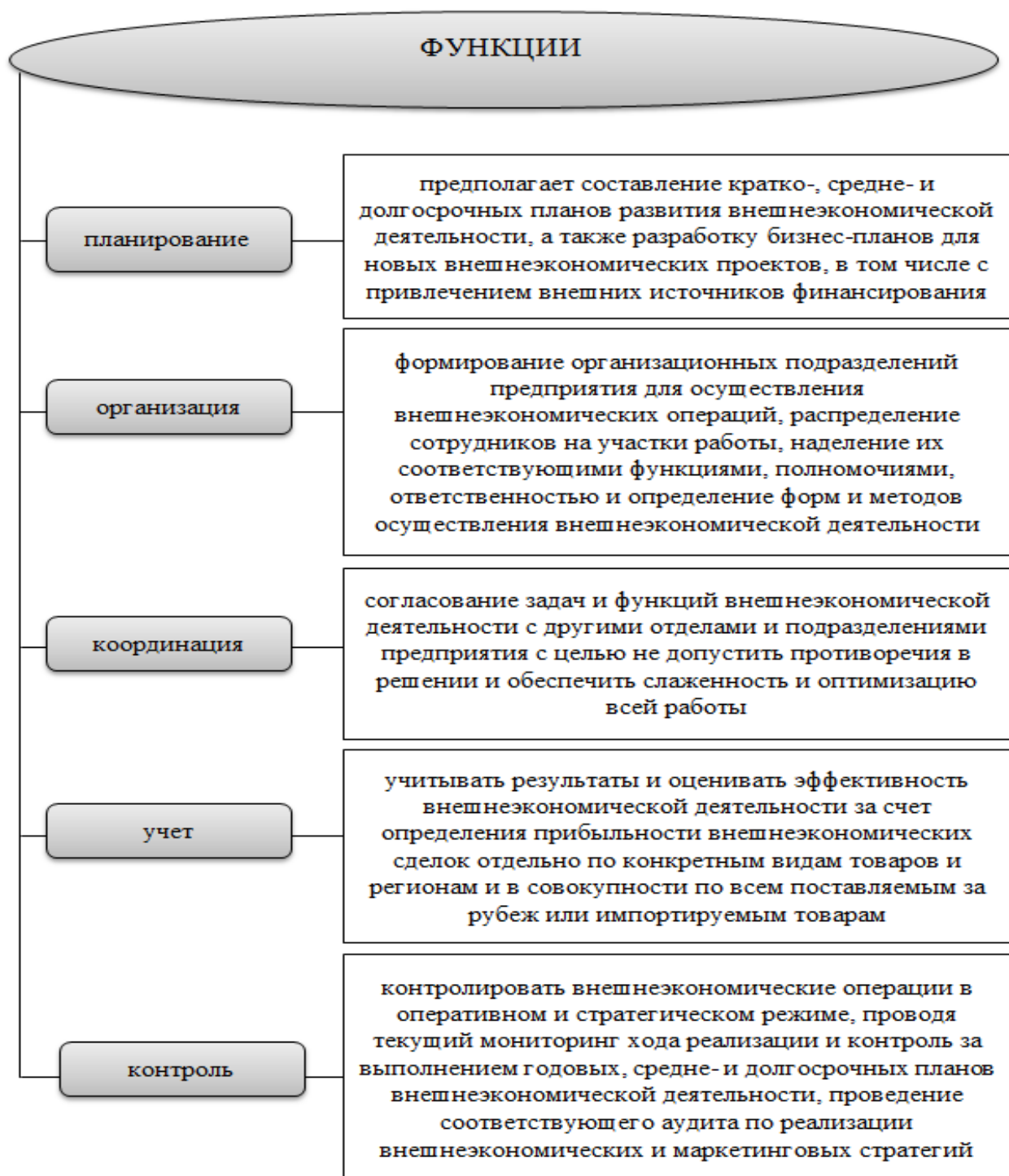


Рисунок 1.5 – Функции системы управления внешнеэкономической деятельности предприятия [28]

При принятии решения, связанного с осуществлением внешнеэкономической деятельности, предприятию необходимо учесть ряд принципов и вопросов, напрямую связанных с условиями ее организации и управления.

Управление ВЭД представляет собой постоянное взаимодействие между управляющей и управляемой системами. В современных условиях оно основывается на фундаментальных принципах, т.е. руководящих правилах, основных положениях, нормах поведения, которыми должны руководствоваться органы управления. В качестве основных принципов выделяют:

- принцип взаимосвязи экономических и политических факторов в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений – при определении направлений развития внешнеэкономической деятельности необходимо учитывать как экономические и политические взаимодействия государства со странами, с представителями которых предстоит взаимодействовать;

- принцип рационального соотношения централизованных и децентрализованных подходов в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений – необходимо определить вопросы по которым принимаются централизованные методы управления как в рамках работы на национальном так и на зарубежных рынках, а также вопросы, по которым необходимо вырабатывать особые методы управления в рамках внешнеэкономической деятельности;

- принцип планового ведения деятельности. Прежде всего, необходимо отметить, что речь здесь идет не о директивно-адресном планировании, которое было характерно для советской экономики. Это принцип реализуется в виде стратегических и текущих планов внешнеэкономической деятельности субъектов хозяйствования;

- принцип материальной и моральной заинтересованности людей в результатах их деятельности – речь идет о стимулировании мотивации работников к труду при помощи сбалансированного использования средств материального и морального воздействия;

- принцип обратной связи – в процессе взаимодействия управляющей и управляемой систем крайне необходима и обратная связь, поступающая от объекта управления. Наличие такой связи позволяет управляющей системе постоянно

корректировать свои действия, соотносить их с реальной действительностью и на этой основе вырабатывать, принимать и реализовывать управленческие решения [16].

Для эффективного управления внешнеэкономической деятельностью на уровне предприятия нужна адекватная условиям его работы структура управления. Организационная структура управления внешнеэкономической деятельностью предприятия определяется, прежде всего, теми целями и задачами, которые она призвана решать.

Наибольший опыт управления внешнеэкономической деятельностью накоплен в специализированных внешнеторговых организациях (ВТО). Ведущей структурной единицей, которой является организация, работа которой специализируется на торговле определенными товарами либо на торговле с группой стран. Возглавляет данную структурную единицу директор и в зависимости от объемов работы – несколько его заместителей. Функциональные отделы и службы, содействующие работе специализированных организаций и ВТО, можно условно разделить на три группы:

- группы отделов и служб, осуществляющих планирование (планово-экономический отдел, валютно-финансовый отдел; транспортный отдел; бухгалтерия ВТО);

- группа отделов, занимающихся непосредственно маркетингом (отдел конъюнктуры и цен, отдел рекламы и выставок; инженерно-технический отдел; отдел совместных предприятий; отдел технического обслуживания и запчастей);

- группа отделов, обеспечивающих принятие и исполнение управленческих решений (отдел развития; отдел АСУ; отдел управления персоналом; отдел заграникомандировок; канцелярия, административно-хозяйственный отдел; юридический отдел) [26].

Создание такой разветвленной структуры управления внешнеэкономической деятельностью (один из возможных вариантов структуры управления внешнеэкономической деятельностью на основе ВТО) вне зависимости от организационно-правовой формы предприятия, когда его деятельность целиком и полностью сосредоточена на внешних рынках. Однако, количество таких

предприятий, естественно, меньше, чем количество предприятий, занимающихся производством. На промышленных предприятиях, активно участвующих во внешнеэкономической деятельности, внешнеторговый аппарат существует в основном в двух формах:

- как часть внутрипроизводственной структуры в виде внешнеторгового отдела (отдела внешнеэкономических связей);
- как относительно самостоятельное подразделение в виде внешнеторговой организации.

Опираясь на конкретном рынке, важно учитывать его характерные особенности. Поскольку в качестве объекта исследования выбрано производственное предприятие, соответственно, и речь, в данном случае пойдет о рынке производственных товаров. К числу таких особенностей можно отнести следующие:

- спрос на рынке производственных товаров носит производный характер (зависит от спроса на потребительские товары);
- основные товары этого сегмента используются длительное время, поэтому для покупателей важны эксплуатационные затраты;
- чувствительность к цене на оборудование низкая, поскольку оно закупается редко, и его стоимость переносится частями на стоимость продукции;
- в процессе реализации товара необходимо учитывать меру влияния покупателя на рынке, которая зависит от его размера, объема закупок, кредитного рейтинга и других факторов;
- закупки в значительной степени зависят от конкретных людей, которые принимают решения по закупкам от имени предприятия;
- высокая профессиональная информированность покупателей о товаре.

Продавцы обычно заинтересованы в рынке товаров производственного назначения, поскольку продажи на нем идут крупными партиями, он легче поддается прогнозу, имеет достаточно большую емкость. Но в силу того, что спрос на этом рынке является производным, колебания спроса на рынках потребительских

товаров вызывают резкие колебания спроса на товары производственного назначения, причем намного более резкие, чем колебания первоначального спроса.

В современных условиях торговля товарами производственного назначения, как правило, требует выполнения дополнительных работ, связанных с повышением конкурентоспособности товаров: предпродажного сервиса и доработки, а также технического обслуживания машинно-технической продукции. Экспортно-импортные операции, связанные с данной формой торговли на внешнем рынке, оформляются контрактами купли-продажи, в которых, помимо общих условий продажи и основных положений сделки, оговаривается порядок проведения дополнительных работ, указываются условия поставки и формы расчетов, сроки предоставления гарантий [22].

Предпродажный сервис включает комплекс работ, связанных с расконсервацией товара, приведением его в состояние полной готовности к потреблению, цель которых – демонстрация выгодных сторон товара. В процессе этой работы не создается дополнительной стоимости, а затраты поставщиков или их агентов на предпродажный сервис покрываются за счет части стоимости, созданной при производстве товаров.

Предпродажная доработка товаров осуществляется с целью не только повышения конкурентоспособности товаров, но и для удовлетворения индивидуальных запросов потребителей. В результате предпродажной доработки товара создается дополнительная стоимость. В доработку обычно входят:

- доукомплектование поставленной продукции дополнительными агрегатами;
- замена узлов и деталей в целях соответствия стандартам страны-импортера и т.п. [19].

Важнейшим направлением производственной деятельности в сфере потребления является техническое обслуживание машин и оборудования, которое состоит из двух этапов: техническое обслуживание в гарантийный и послегарантийный период. Осуществление техобслуживания и предоставление сервисных услуг представляет важность при комплектных поставках оборудования.

При этом экспортеры получают дополнительные возможности поставки запасных частей, эксплуатационных узлов и предоставления услуг через квалифицированных специалистов. Все это создает на потребительском рынке широкую сеть сервисного обслуживания, что выгодно как для импортера, так и для экспортера.

Таким образом, управление внешнеэкономической деятельностью предприятия – это сложный динамичный процесс, который реализуется с помощью определенного набора функций и эффективность которого зависит от выполнения определенных принципов.

1.3 Нормативно-правовое регулирование внешнеэкономической деятельности предприятий машиностроения

Организация и управление внешнеэкономической деятельностью предприятий машиностроения, осуществляется на основании принципов, требований и положений, заложенных в отечественной и зарубежной нормативно-правовой базе внешнеэкономической деятельности, которая включает в себя российские законодательные и иные нормативные акты, международные двусторонние и многосторонние договоры РФ по торгово-экономическим вопросам. Кроме того, международными организациями разработано немало рекомендаций к применению различных коммерческих документов и торговых правил.

Нормативные документы обязательны для применения. Как правило, в них отражены положения императивного и диспозитивного характера. Положения императивного характера, не допускают отступлений от утвержденных правил; положения же диспозитивного плана, напротив, предполагают, что заинтересованные стороны по взаимной договоренности вправе сами решать, как им действовать, однако, в случае если какие-либо вопросы ими не урегулированы, применяются ранее определенные нормы.

Кроме того, в мировой торговой практике немаловажную роль играют сложившиеся национальные или международные торговые обычаи, деловые обыкновения (узансы). Торговые обычаи фиксируются в материалах организаций

ООН, специальных сборниках торговых палат, правилах крупных бирж, типовых контрактах, решениях третейских судов по тем или иным вопросам.

В последнее десятилетие в России было принято множество новых законопроектов, правительственных и ведомственных подзаконных актов, прямо или косвенно касающихся вопросов внешнеэкономической деятельности. В результате в российском законодательстве сложились две больших группы законодательных актов такого рода:

- специальные законы по вопросам ВЭД;
- законы более общего характера, имеющие в той или иной части отношение к ВЭД.

Среди внутренних российских нормативных документов, определяющих порядок ведения внешнеэкономической деятельности хозяйствующими субъектами и физическими лицами, выделим следующие:

Таможенный кодекс Евразийского экономического союза. В Кодексе отражено правовое регулирование отношений, связанных с перемещением товаров через таможенную границу таможенного союза, их перевозкой по единой таможенной территории таможенного союза под таможенным контролем, временным хранением, таможенным декларированием, выпуском и использованием в соответствии с таможенными процедурами, проведением таможенного контроля, уплатой таможенных платежей, а также властных отношений между таможенными органами и лицами, реализующими права владения, пользования и распоряжения указанными товарами [2].

Конституция РФ. Согласно ст. 71 данного законодательного акта к ведению РФ отнесены: внешнеэкономические отношения, международные договоры, а также судоустройство, гражданское и гражданско-процессуальное законодательство, правовое регулирование интеллектуальной собственности.

Гражданский кодекс Российской Федерации. Данным законом установлены правила гражданского законодательства, которые применяются к отношениям с участием иностранных граждан и субъектов хозяйствования (п. 1 ст. 2), определены правила о недействительности внешнеэкономической сделки при несоответствии

составления письменной формы (п. 3 ст. 162), а также нормы использования иностранной валюты с правилами использования норм международного частного права [1].

Налоговый кодекс Российской Федерации устраняет двойное налогообложения в отношении к физическим лицам (Ст. 232) и субъектам хозяйствования (Ст. 311), устанавливает налоговые ставки (Ст. 284), определяет налогообложение иностранных компаний (Ст. 306–309), а также определяет порядок возмещения экспортного НДС (Ст. 165, п. 3 ст. 172).

Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях устанавливает административная ответственность за нарушения в сфере валютного законодательства РФ и подзаконных актов органов валютного регулирования (Ст. 15.25), а также за правонарушения в таможенной сфере (Глава 16).

Уголовный кодекс Российской Федерации, которым установлена ответственность (уголовная) за преступления в таможенной сфере: незаконный экспорт (ст. 189); невозвращение на территорию РФ культурных ценностей (ст. 190); уклонение от исполнения обязанностей по репатриации денежных средств в иностранной валюте или валюте Российской Федерации (ст. 193); уклонение от уплаты таможенных платежей (ст. 194) и др. [29]

Закон РФ «О международных договорах Российской Федерации» – устанавливает, что международные договоры России наряду с общепризнанными принципами и нормами международного права являются в соответствии с Конституцией РФ составной частью ее правовой системы. Если международным договором РФ установлены иные правила, чем предусмотренные законом, то применяются правила международного договора [4].

Федеральный закон «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности». Данным законом определены основы государственного регулирования внешнеторговой деятельности, а также полномочия РФ и ее субъект в сфере внешнеторговой деятельности для обеспечения благоприятных условий во внешнеторговой деятельности и обеспечение защиты экономических и политических интересов России [5].

Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» – регулирует деятельность иностранных инвесторов в реальном секторе экономики. Закон не распространяется на отношения, связанные с вложениями иностранного капитала в банки и другие кредитные организации, страховые организации, некоммерческие организации (образовательные, научные, религиозные и пр.) [6].

Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле». Этим законом определены принципы проведения валютных операций на территории Российской Федерации, полномочия и функции органов валютного контроля, а также права и обязанности субъектов хозяйствования в отношении владения, пользования и распоряжения валютными ценностями и ответственность за различные нарушения валютного законодательства [7].

Федеральный закон «О специальных защитных, антидемпинговых и компенсационных мерах при импорте товаров». Этот закон отвечает за защиту экономических интересов российских производителей при стремительно возросшем импорте, демпинговым импортом или субсидируемым импортом на таможенную территорию России. Им также установлен порядок введения и применения специальных защитных, антидемпинговых и компенсационных мер в процессе импорта товаров [8].

Федеральный закон «О техническом регулировании» отвечает за регулирование международных отношений, возникающих при: разработке, принятии, применении и исполнении требований к продукции либо связанным с ними процессам проектирования, производства, строительства, монтажа, наладки, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации.

Федеральный закон «Об экспортном контроле» устанавливает принципы осуществления государственной политики, правовые основы деятельности органов государственной власти в России в сфере экспортного контроля, а также определены права, обязанности и ответственность участников ВЭД [8].

Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» определяет гарантии прав иностранных инвесторов на инвестиции и получаемые от

них доходы, а также условия предпринимательской деятельности иностранных инвесторов на территории РФ.

Закон РФ «О таможенном тарифе». Данным законом раскрыто содержание основных определений, в числе которых находится и «таможенная пошлина». Установлено право Правительства РФ назначать размер ставок ввозных и вывозных таможенных пошлин, порядок их расчета и исчисления. С введением Таможенного кодекса Таможенного союза некоторые положения этого Закона утратили свою силу и сегодня представляют лишь исторический и аналитический интерес. При этом в Законе встречаются положения, которые не нашли отражения в других нормативно-правовых актах федерального и союзного таможенного законодательства. К примеру, об особых и временных (сезонных) таможенных тарифах.

Федеральный закон «О соглашениях о разделе продукции». Указанным законом установлены правовые основы отношений, которые возникают при осуществлении российских и иностранных инвестиций в поиски, разведку и добычу минерального сырья на территории РФ, а также на континентальном шельфе или в пределах экономической зоны РФ на условиях соглашений о разделе продукции [29].

Кроме вышеперечисленных законов, должны приниматься во внимание международные соглашения, регулирующие внешнеэкономическую деятельность, в том числе и российских хозяйствующих субъектов:

«Принципы международных коммерческих договоров» (принципы УНИДРУА) (1994 г.). Принципы устанавливают основные правила взаимодействия хозяйствующих субъектов на международных рынках. Данный документ разработан Международным институтом унификации частного права (УНИДРУА), имеющим статус межправительственной организации, членом которой является также и Российская Федерация.

Конвенция ООН «О договорах международной купли-продажи товаров» (заключена в Вене 11.04.1980 г.). На основе этого документа осуществляется примерно две трети всех международных торговых операций [23, с. 99]. Венская конвенция стала частью российского права.

«Международные правила толкования торговых терминов «Инкотермс» (публикация Международной торговой палаты 1990 г., № 460) регулирует базисные условия поставок в международной торговле.

Соглашение «Об общих условиях поставок товаров между организациями государств-участников Содружества Независимых Государств» от 20 марта 1992 г. регулирует внешнеторговые отношения хозяйствующих субъектов в рамках СНГ.

Конвенция УНИДРУА «По международным факторным операциям» от 28.05.1988 г. (Оттава) регламентирует единые правила, устанавливающих юридические рамки, облегчающие международные факторные операции, и контроля за равновесием интересов различных участников при факторных операциях.

Конвенция УНИДРУА «О международном финансовом лизинге» от 28 мая 1988 г. (Оттава), которая определяет единые нормы, относящиеся в первую очередь к гражданско-правовым и торгово-правовым аспектам международного финансового лизинга [34].

Таким образом, внешнеэкономическая деятельность предприятий регулируется как российскими, так и международными нормативно-правовыми актами. Все это необходимо знать предприятиям приборостроительного кластера при осуществлении внешнеэкономической деятельности, учитывать в своей практической деятельности и отражать в условиях внешнеторговых сделок.

Глава 2 Анализ внешнеэкономической деятельности ЗАО «ПКТБА»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Зарытое акционерное общество «Пензенское конструкторско-технологическое бюро арматуростроения» функционирует с 1962 г. и является на сегодняшний день крупнейшим предприятием в производстве специализированного оборудования для разных отраслей промышленности. Основные характеристик предприятия приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Общие характеристики ЗАО «ПКТБА»

Характеристика	Содержание характеристики
Юридический статус	Непубличные акционерные общества
Форма собственности	Частная
Собственник	ООО «Машиностроитель»
ОГРН	1025801207321
ИНН	5835001003
Юридический адрес	440060, Пензенская область, г. Пенза, пр-кт Победы, д. 75
Уставный капитал, млрд. руб.	9.1
Основной ОКВЭД	Производство прочих станков (28.49)

Таким образом, исходя из величины уставного капитала можно отметить, что ЗАО «ПКТБА» относится к категории крупного бизнеса, а основным видом деятельности является производство прочих станков.

Динамику развития предприятия можно оценить посредством оценки изменения его выручки (рисунок 2.1). Как показывают приведенные данные ЗАО «ПКТБА» ежегодно увеличивает объемы продаж своей продукции. Так в 2023 г. рост продаж по сравнению с 2022 г. составил 277864 тыс. руб., а к 2024 г. еще на 219854 тыс. руб. В результате объем реализованной продукции к 2024 г. достиг 1734537 тыс. руб. Это свидетельствует о динамичном развитии предприятия.

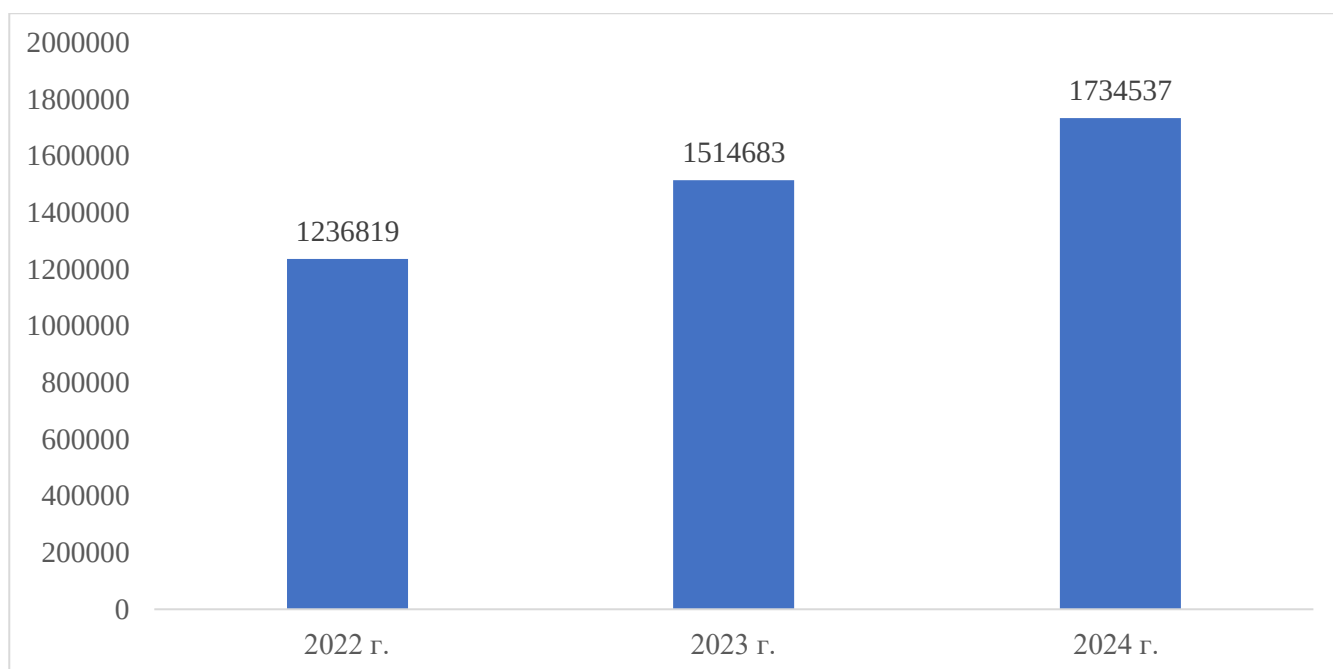


Рисунок 2.1 – Динамика выручки ЗАО «ПКТБА», тыс. руб.

Динамика производства и реализация продукции на предприятии по основным номенклатурным группам приведена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Динамика производства и реализация продукции ЗАО «ПКТБА», тыс. руб.

Номенклатурные группы	2022 г.	2023 г.	2022 г. в % к 2022 г.	2024 г.	2024 г. в % к 2023 г.
1	2	3	4	5	6
Испытательное оборудование	304257	430170	141,38	470060	109,27
Ремонтное оборудование	242417	324142	133,71	392005	120,94
Переносное оборудование	102656	96940	94,43	105807	109,15
Оборудование для производства трубопроводной арматуры	424229	472581	111,40	523830	110,84

1	2	3	4	5	6
Комплексы для испытаний устьевого и противовыбросового оборудования	40815	40896	100,20	57240	139,96
Оборудование для освидетельствования газовых баллонов	19789	21206	107,16	31222	147,23
Мобильные мастерские	70499	93910	133,21	123152	131,14
Прочее оборудование	32157	34838	108,34	31222	89,62

Как показывают приведенные данные при незначительном колебании по годам, на предприятии наблюдается рост продаж по всем видам производимой продукции. Наибольший рост продаж в 2024 г. наблюдается по оборудованию для освидетельствования газовых баллонов – рост составил 147,23 %, также высокие темпы роста продаж наблюдаются по комплексам для испытаний – 139,96 %. Незначительно упали продажи прочего оборудования, а именно на 10,38 %.

Вся продукция предприятия имеет полный комплект необходимых разрешительных документов и производится не только в полном соответствии с российскими нормативными документами (ГОСТами, РД, и ТУ), но и в соответствии с мировыми стандартами на испытание и ремонт арматуры (API, ANSI, ISO, DIN).

Изменение структуры реализованной продукции приведено на рисунке 2.2. Как показывают приведенные данные в структуре реализованной продукции предприятия существенных изменений по годам не наблюдается. Происходить незначительное колебание в сторону роста доли в структуре продаж одного вида продукции при одновременном снижении доли другого вида продукции. Наибольшую долю в структуре продаж на протяжении всех исследуемых лет занимает Оборудование для производства трубопроводной арматуры. На его долю приходится чуть больше трети всех продаж предприятия. Чуть меньшую долю занимает испытательное оборудование. В результате два данных вида продукции дают более половины всей выручки предприятия.

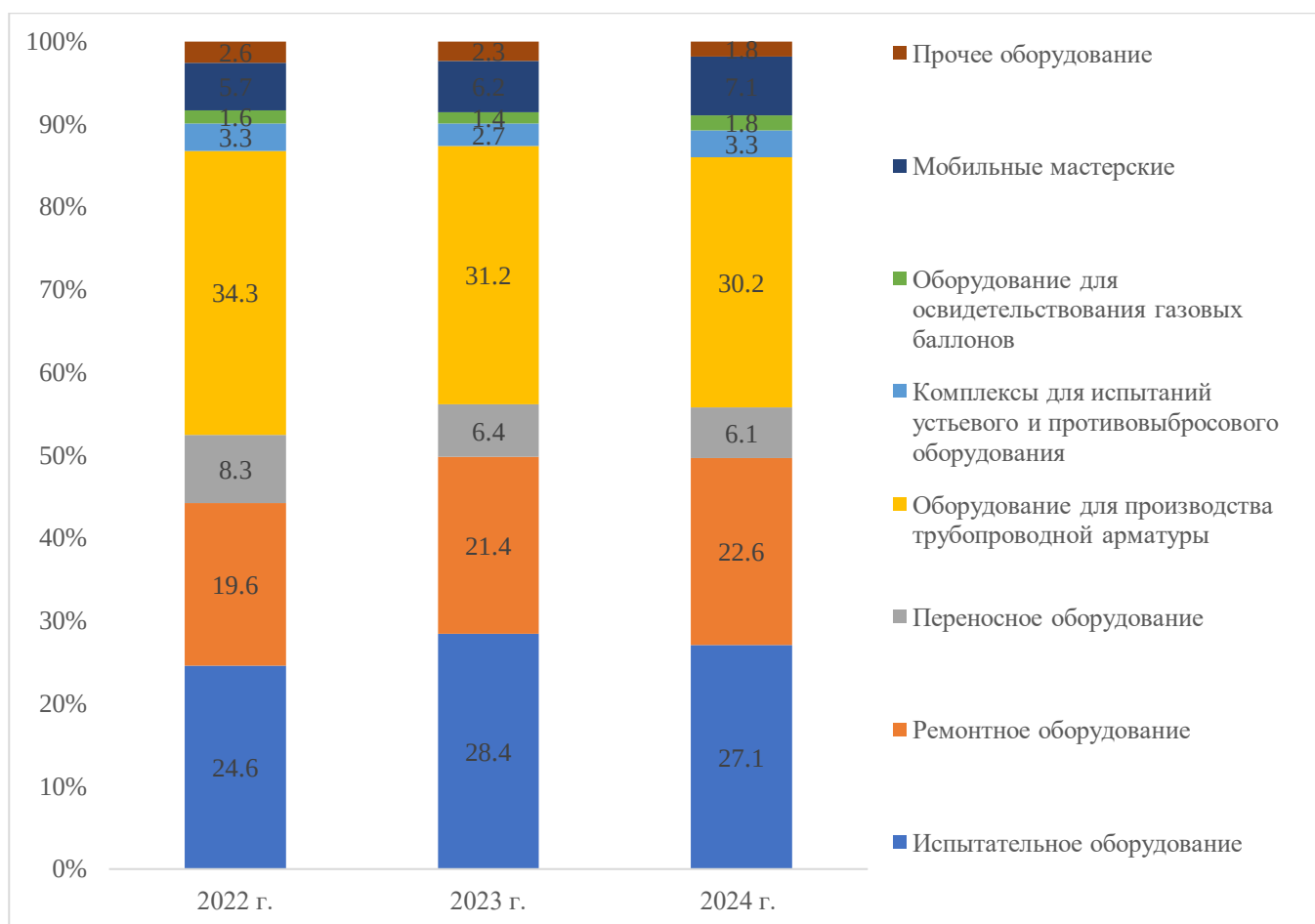


Рисунок 2.2 – Структура реализованной продукции ЗАО «ПКТБА», %

Отраслевая структура продаж продукции в динамике приведена на рисунке 2.3. Приведенные данные показывают, что продукция предприятия диверсифицирована по отраслям, что существенно снижает рыночные риски и обеспечивает возможность осуществления маневров в зависимости от изменения рыночной конъюнктуры на тех или иных рыночных сегментах. При этом наибольшую долю в структуре продаж занимает нефтегазовая промышленность. В 2024 г. на данную отрасль приходилось практически половина всего объема проданной продукции. Чуть больше 20 % от всего объема продаж приходится на энергетическую промышленность. Химическая промышленность занимает порядка 13,6 % всего объема продаж. Меньше всего было реализовано продукции для перерабатывающей промышленности, а именно 4,7 %.

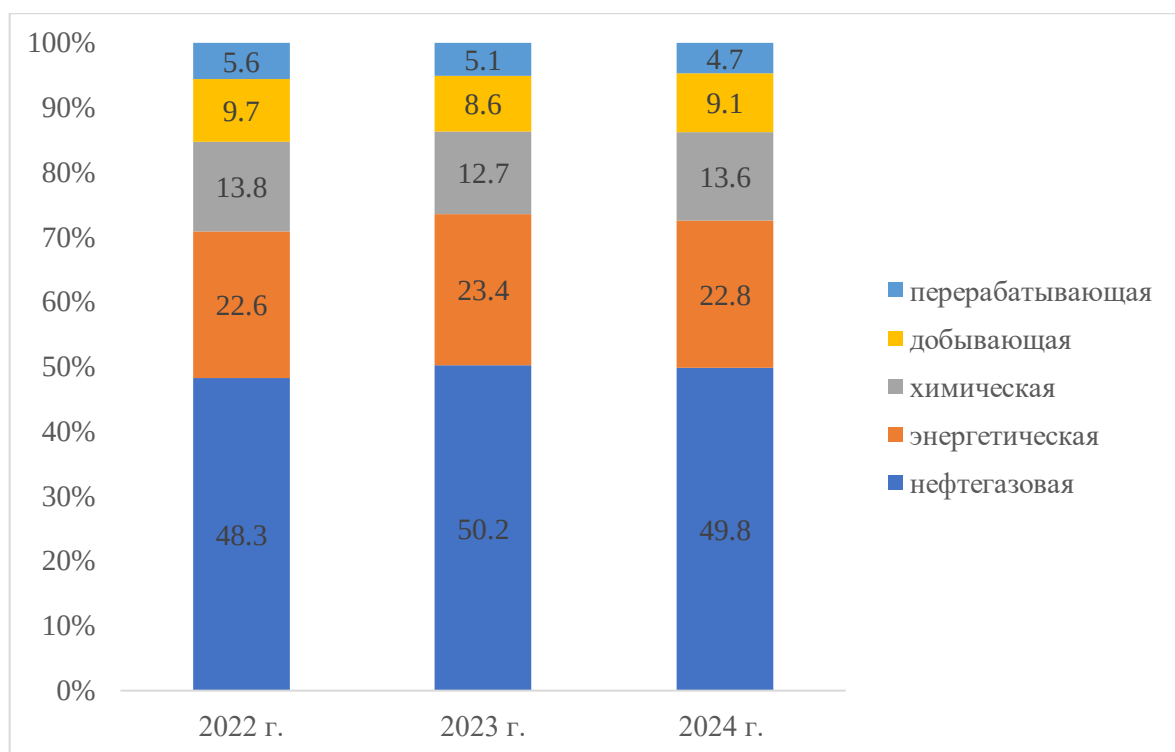


Рисунок 2.3 – Отраслевая структура продаж ЗАО «ПКТБА», %

Важнейшим показателем, характеризующим эффективность деятельности предприятия является прибыль от продаж, динамика которой приведена на рисунке 2.4.

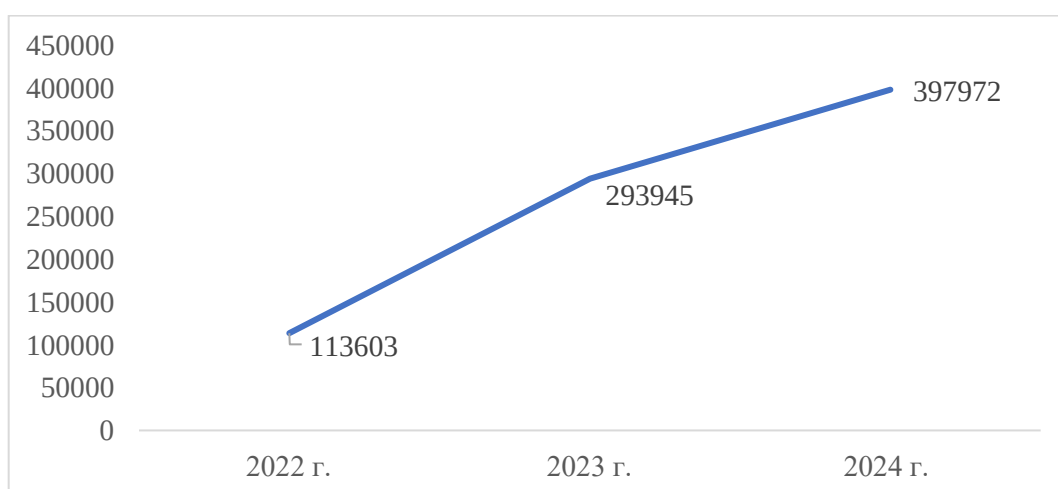


Рисунок 2.4 – Динамика прибыли от продаж продукции ЗАО «ПКТБА», тыс. руб.

Как показывают данные рисунка предприятие ежегодно увеличивает доходность своей основной деятельности. Если в 2022 г. в результате реализации

продукции предприятие получило прибыль в размере 113603 тыс. руб., то к 2024 г. она выросла в 3,5 раза и составила 397972 тыс. руб.

Предприятие ежегодно увеличивает свои производственные мощности, о чем свидетельствуют данные рисунка 2.5. Причем наибольший рост производственных мощностей наблюдается в 2024 г., в котором было дополнительно приобретено оборудования на сумму 25210 тыс. руб.

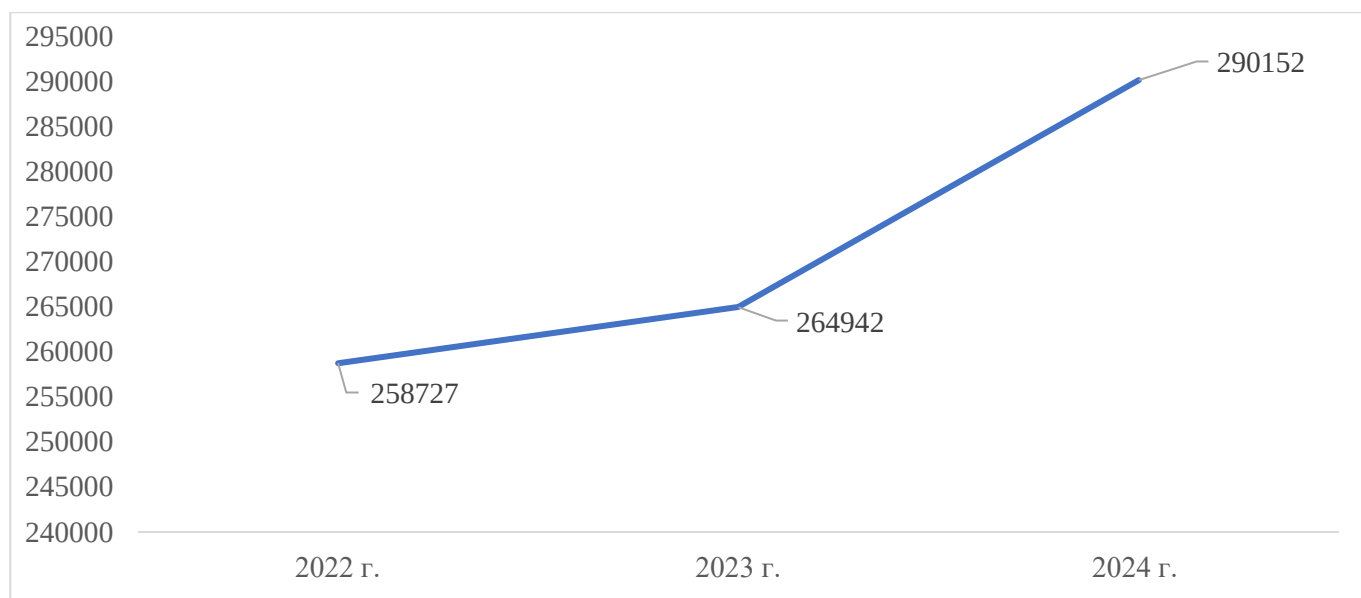


Рисунок 2.5 – Динамика производственных мощностей предприятия, тыс. руб.

При этом наблюдается рост эффективности использования производственных мощностей (рисунок 2.6). Как показывают представленные данные, если в 2024 г. на 1 руб. производственных мощностей было произведено 4,75 руб. продукции, то к 2024 г. этот показатель достиг 5,98 руб. Таким образом рост составил 25,1 %. Такая динамика свидетельствует о рациональной организации производственного процесса позволяющей обеспечить как экстенсивный, так и интенсивный рост производства.

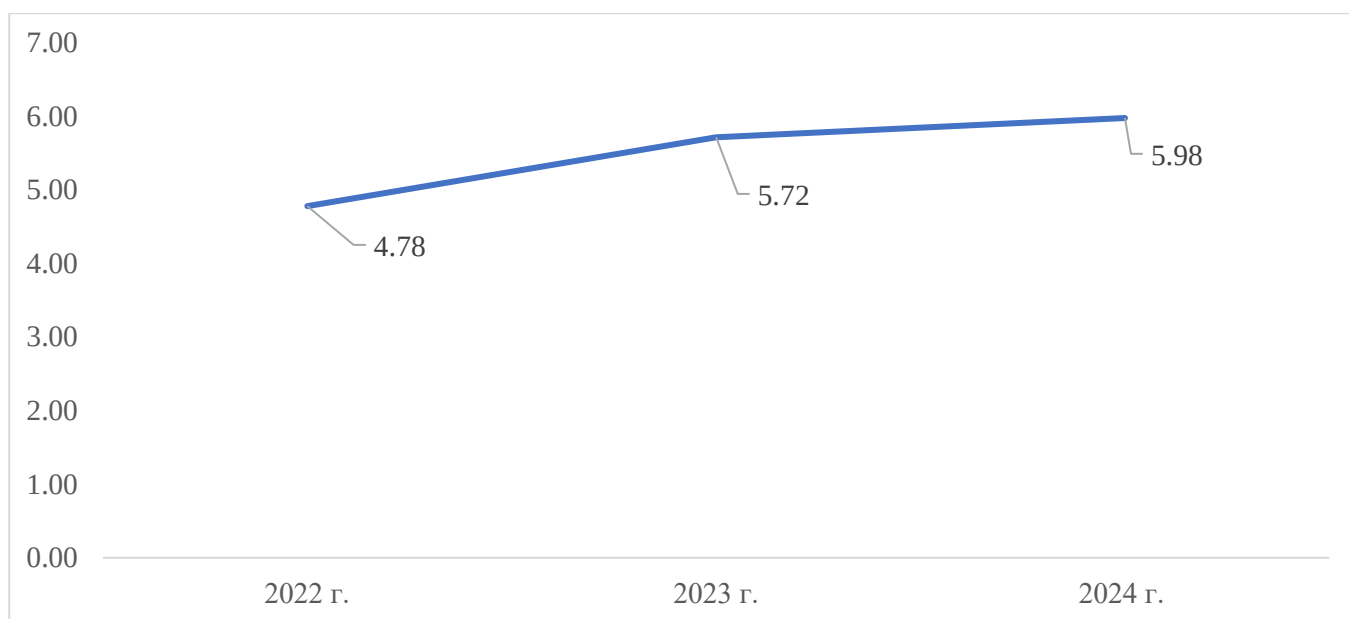


Рисунок 2.6 – Эффективность использования производственных мощностей на предприятии, руб.

Рост производственных мощностей способствовал привлечению дополнительной рабочей силы (рисунок 2.7).

Как показывают приведенные, данные численность сотрудников предприятия выросла за исследуемые годы на 16 чел. В результате к 2024 г. численность персонала предприятия достигла отметки в 488 чел. Преимущественно рост произошел за счет привлечения операторов станков с ЧПУ.

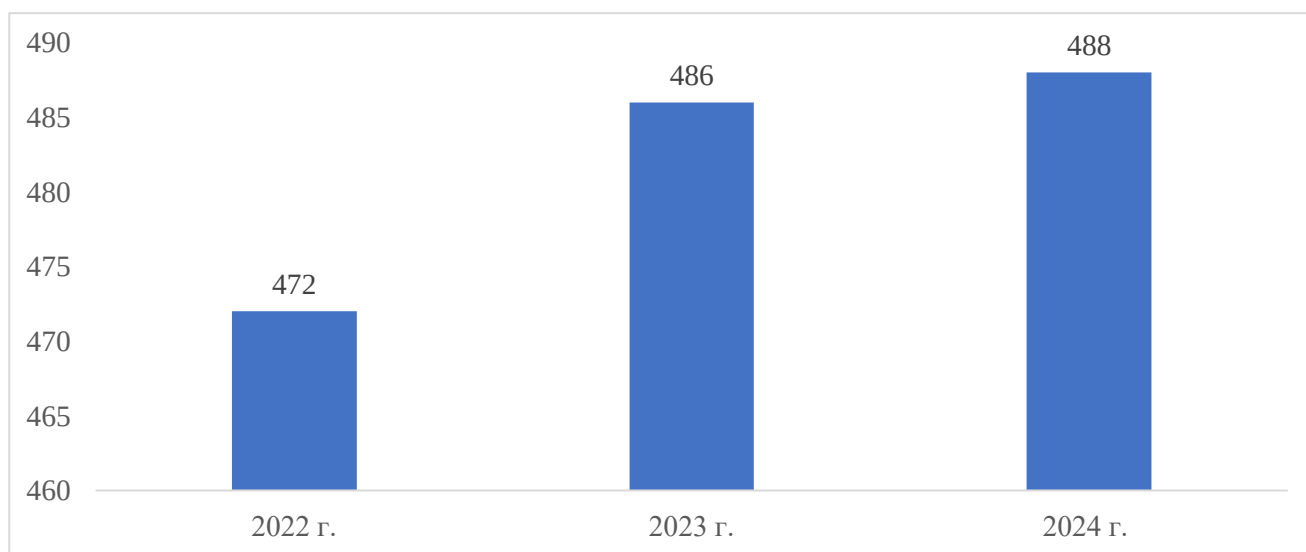


Рисунок 2.7 – Динамика численности сотрудников ЗАО «ПКТБА», чел.

Эффективность использования персонала на предприятии представлена на рисунке 2.8.

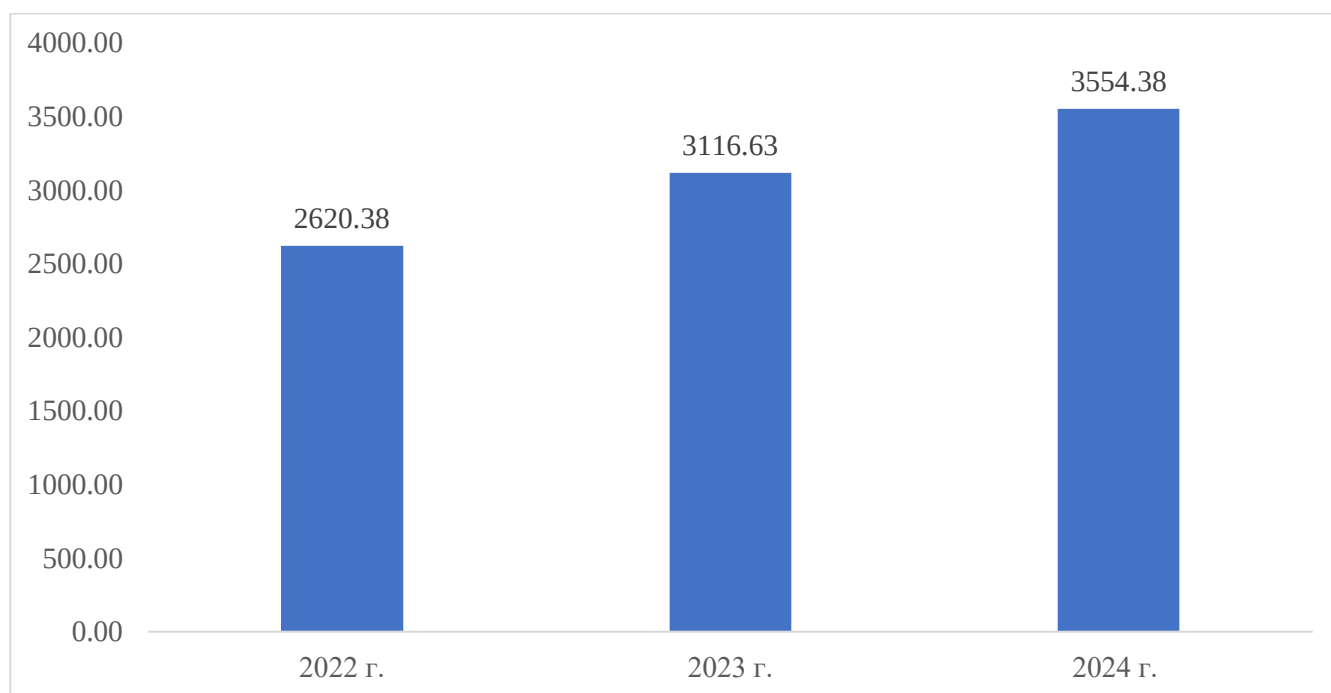


Рисунок 2.8 – Производительность труда в ЗАО «ПКТБА», тыс. руб. / чел.

Приведенные данные указывают на активный рост производительности труда на предприятии. Если в 2022 г. одним сотрудником было произведено продукции на сумму 2620,38 тыс. руб., то в 2024 г. уже 3554,38 тыс. руб., что больше на 35,6 %.

Эффективность производственно-хозяйственной деятельности может быть оценена также на основе показателей рентабельности (рисунок 2.9).

Представленные на рисунке результаты расчетов показывают о ежегодном росте эффективности производственно-хозяйственной деятельности ЗАО «ПКТБА». Так рентабельность продаж выросла за анализируемые годы с 9,19 % в 2022 г. до 22,94 % в 2024 г. или на 13,75 %. В свою очередь рентабельность производства выросла с 13,39 % в 2022 г. до 39,83 % в 2024 г. или на 26,44 %.

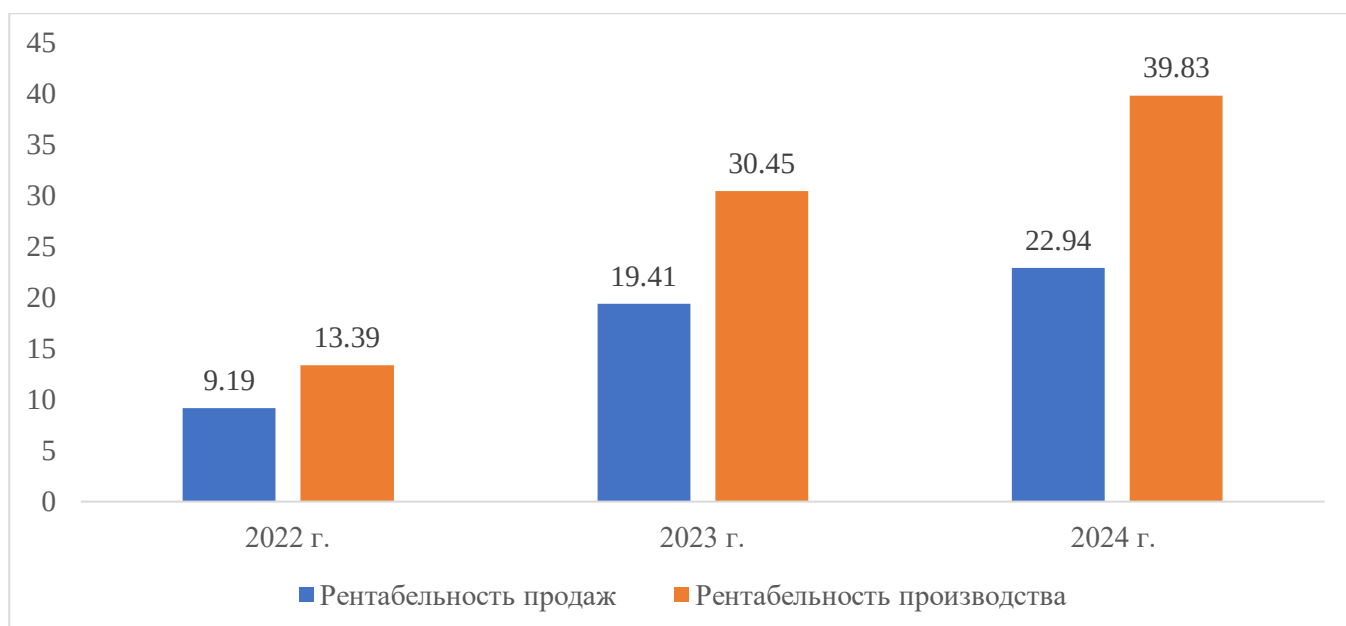


Рисунок 2.9 – Динамика показателей рентабельности, %

Деятельность любой социально-экономической системы должна носить целенаправленный характер и строиться на четком разделении труда и возможности эффективного управления всеми функциональными направлениями деятельности организации для достижения поставленных целей. Этому способствует организационная структура управления. В ЗАО «ПКТБА» сформирована наиболее распространенная в российской практике линейно-функциональная структура управления (приложение А), в рамках данной структуры управления система принятия и реализации решений осуществляется в соответствии с принципом скалярной цепи. Распределение полномочий задокументировано в рамках должностных инструкций сотрудников. Горизонт контроля соответствует урону управления и обеспечивает его своевременность, тотальность и эффективность.

Таким образом, проведенный анализ показал, что ЗАО «ПКТБА» является активно развивающимся промышленным предприятием, постоянно наращивающим объемы производимой продукции. На предприятии наблюдается материально-технической базы, а также трудовых ресурсов. При этом происходит и увеличение эффективности их использования. Эффективность деятельности предприятия соответствует международным стандартам, а уровень рентабельности производства существенно превышает общеотраслевые показатели.

2.2 Анализ динамики и структуры внешнеэкономической деятельности предприятия

Внешеэкономическая деятельность ЗАО «ПКТБА» представлена двумя видами: экспорт и импорт. Динамика внешнеторгового оборота предприятия представлена на рисунке 2.10.

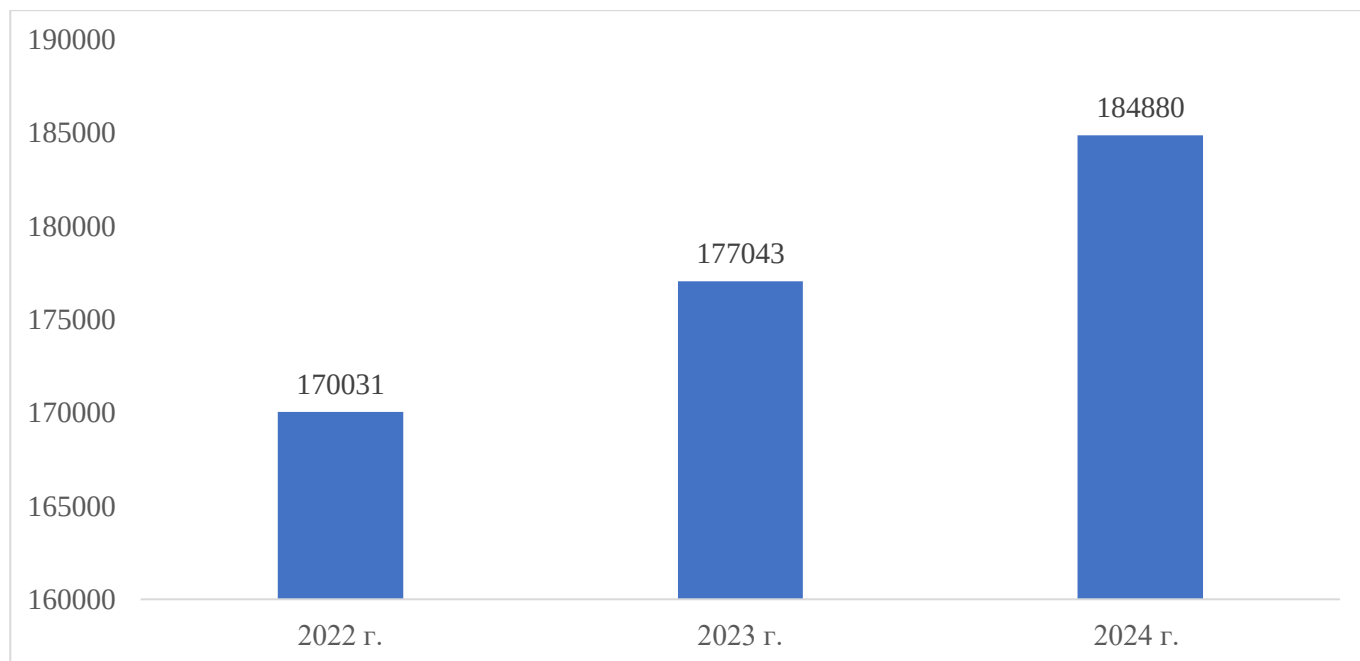


Рисунок 2.10 – Внешнеторговый оборот ЗАО «ПКТБА», тыс. руб.

Как показывают приведенные данные, внешнеторговый оборот предприятия ежегодно увеличивается. Если в 2022 г. общий объем внешнеторгового оборота составлял 170031 тыс. руб., то к 2023 г. он вырос до 170985 тыс. руб. или на 7012 тыс. руб. и составил 177043 тыс. руб., к 2024 г. он прирос еще на 7836 тыс. руб. и составил 184880 тыс. руб.

При этом, если в 2022 г. наблюдалось отрицательное сальдо внешнеторгового баланса, когда импорт превысил экспорт на 16666 тыс. руб., то к 2024 г. экспорт превысил импорт на 116930 тыс. руб. (рисунок 2.11).

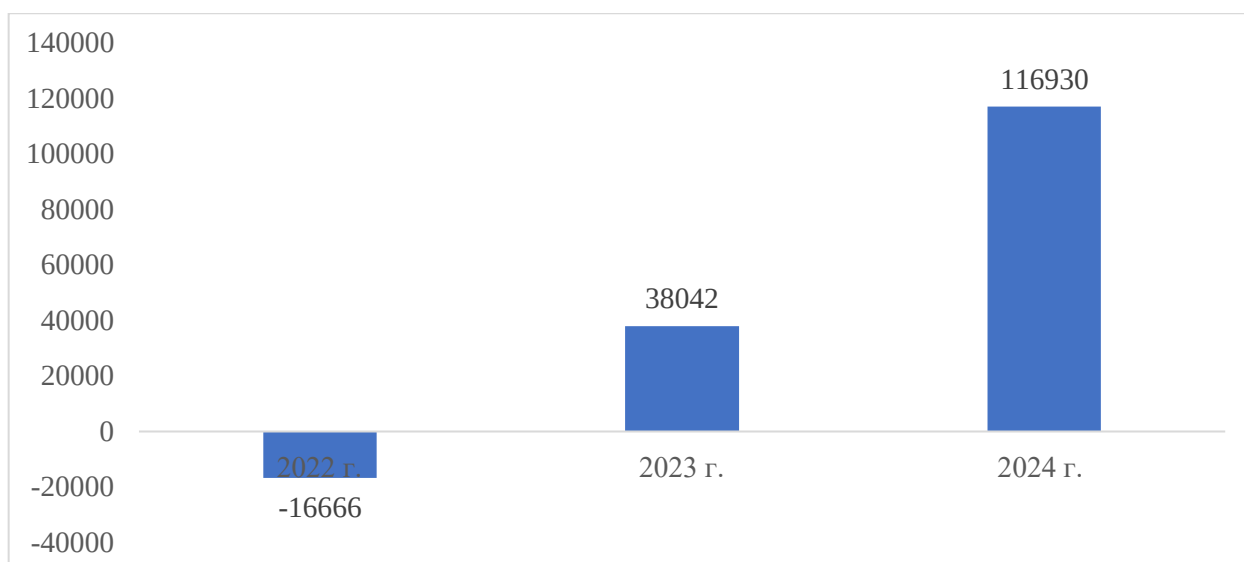


Рисунок 2.11 – Сальдо внешнеторгового баланса ЗАО «ПКТБА», тыс. руб.

При этом если в 2022 г. в структуре внешнеторгового баланса преобладал импорт, то к 2024 г. ситуация ежегодно увеличивалась в сторону превышения экспорта над импортом (рисунок 2.12).

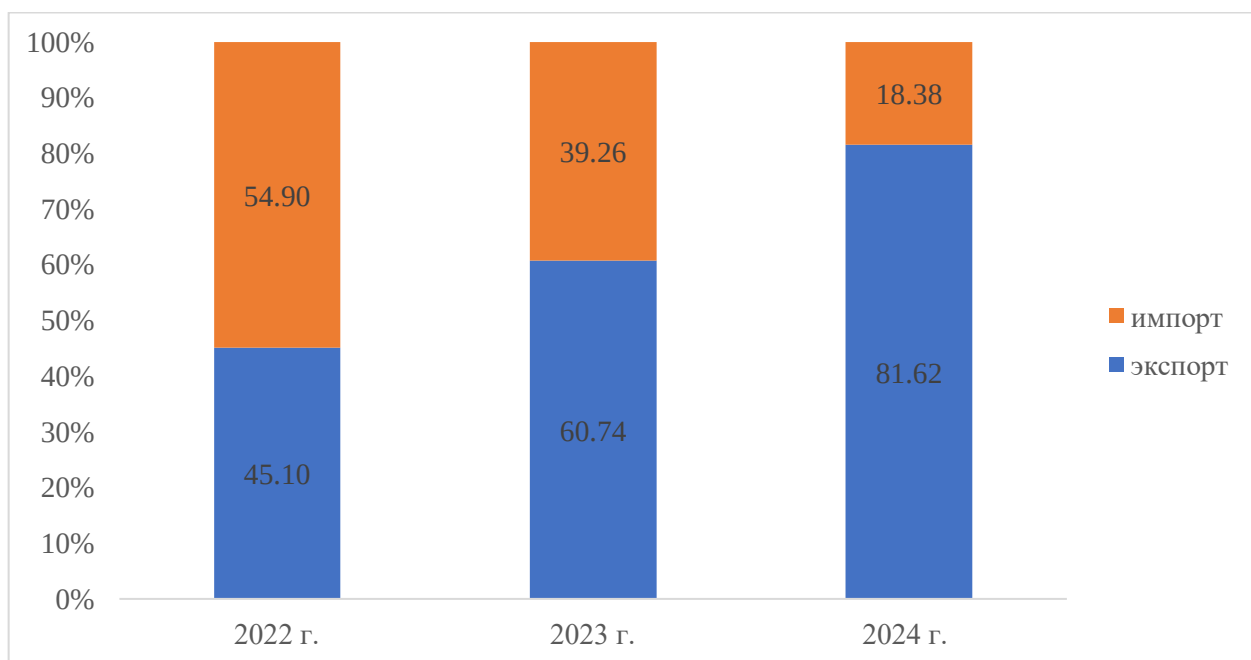


Рисунок 2.12 – Структура внешнеторгового баланса ЗАО «ПКТБА», %

Как показывают приведенные данные если в 2022 г. доля импорта в структуре внешнеторгового баланса предприятия составляла 54,90 %, то к 2024 г. она

снизилась более чем в 2,5 раза и составила 18,38 %. Данная тенденция связана, как с общегосударственной политикой импортозамещения, так и желанием руководства компании снизить риски зависимости от иностранных поставок.

Предприятие ведет активную экспортную политику, целью которой является как увеличение объема экспорта на уже освоенных зарубежных рынках, так и освоение новых иностранных рынков сбыта. В результате данной политики наблюдается ежегодное увеличение объема экспорта (рисунок 2.13).

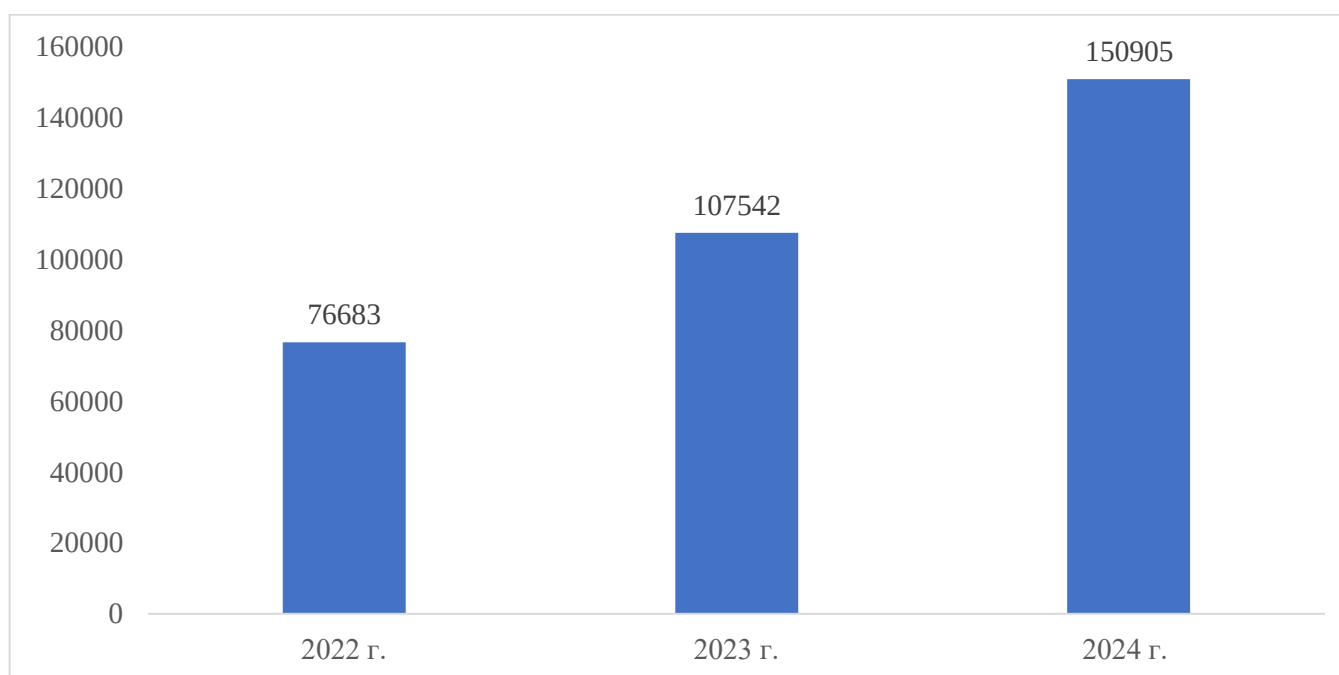


Рисунок 2.13 – Динамика экспорта в ЗАО «ПКТБА», тыс. руб.

Так за анализируемые годы экспорт вырос на 74222 тыс. руб. – с 76683 тыс. руб. в 2022 г. до 150905 тыс. руб. в 2024 г. Таким образом экспорт увеличился более чем в 2 раза.

Данная тенденция привела к росту доли экспорта в общем объеме продаж предприятия (рисунок 2.14). Если в 2022 г. на экспорт приходилось 6,2 % от общего объема продаж, то в 2024 г. уже 8,7 %.

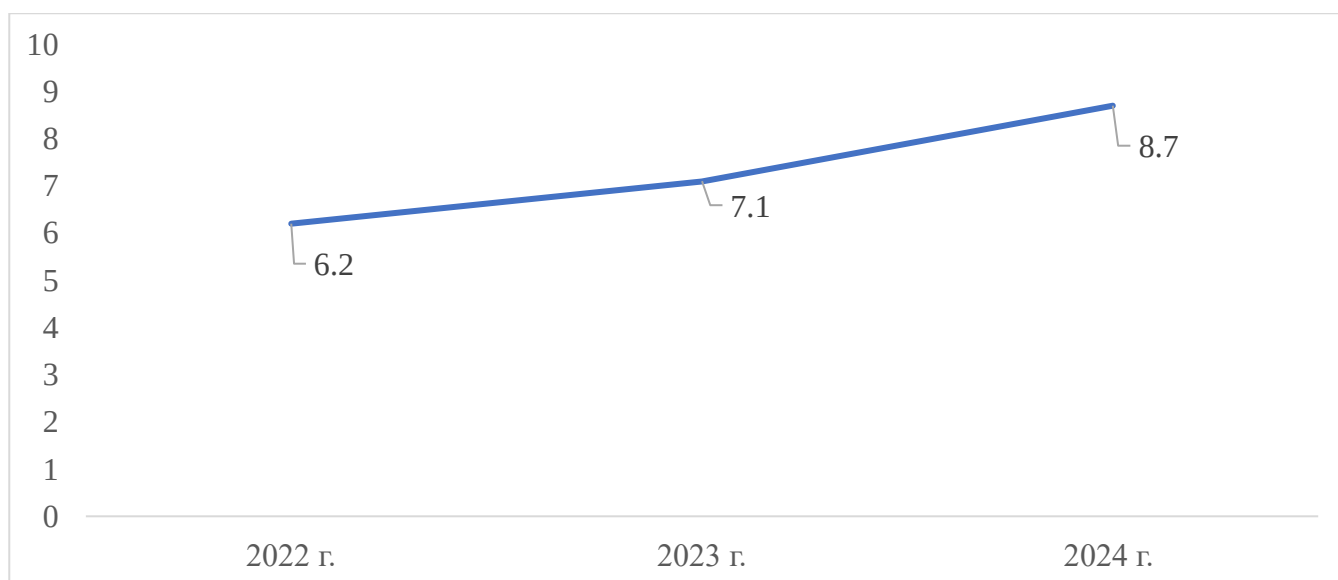


Рисунок 2.14 – Доля экспорта в общем объеме продаж ЗАО «ПКТБА», %

Структура экспорта по видам продукции приведена на рисунке 2.15.

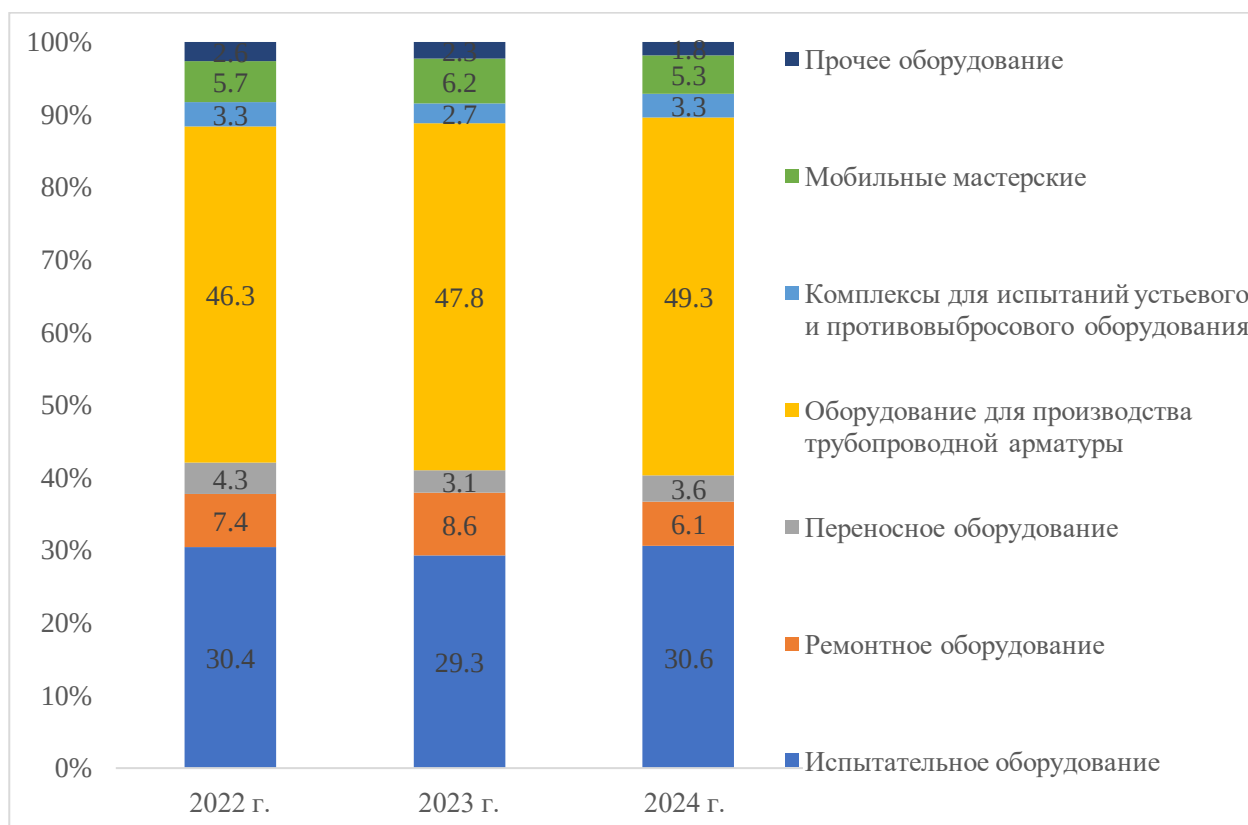


Рисунок 2.15 – Структура экспорта продукции ЗАО «ПКТБА», %

Приведенные данные показывают, что половина всего экспорта приходится на оборудование для производства трубопроводной арматуры. Доля данной продукции увеличилась с 46,3 % в 2022 г. до 49,3 % в 2024 г. Треть всего экспорта приходится на испытательное оборудование. Причем доля данной продукции в структуре экспорта практически не меняется. Доли всех остальных видов продукции в структуре экспорта не претерпевает существенного изменения по годам.

Динамика экспорта продукции предприятия по странам приведена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Основные направления экспорта продукции ЗАО «ПКТБА», тыс. руб.

Страна	2022 г.	2023 г.	2022 г. в % к 2022 г.	2024 г.	2024 г в % к 2023 г.
Азербайджан	16333	19788	121,15	24597	124,31
Грузия	997	2689	269,70	4678	174,00
Узбекистан	20168	23767	117,85	35614	149,85
Казахстан	18634	28069	150,63	38179	136,02
Сербия	1227	2366	192,83	2113	89,30
Беларусь	3988	4947	124,06	4225	85,41
Мексика	4831	9356	193,67	15694	167,74
ОАЭ	10506	16562	157,65	25805	155,81

Как показывают приведенные данные практически по всем странам наблюдается ежегодный рост экспорта. Однако, следует отметить, снижение экспорта в Сербию и Беларусь в 2024 г. по сравнению с 2023 г. В то же время наибольший рост экспорта наблюдается в Грузию и Мексику. При этом стоит отметить, что наибольший объем экспорта приходится на три страны Казахстан, Узбекистан и Азербайджан (рисунок 2.16). При незначительном колебании по годам на данные страны приходится порядка трети всего экспорта. Стоит отметить, что высокий потенциал по экспорту наблюдается в такие страны как Мексика, Грузия и ОАЭ. Доля данных стран в структуре экспорта ежегодно увеличивается.

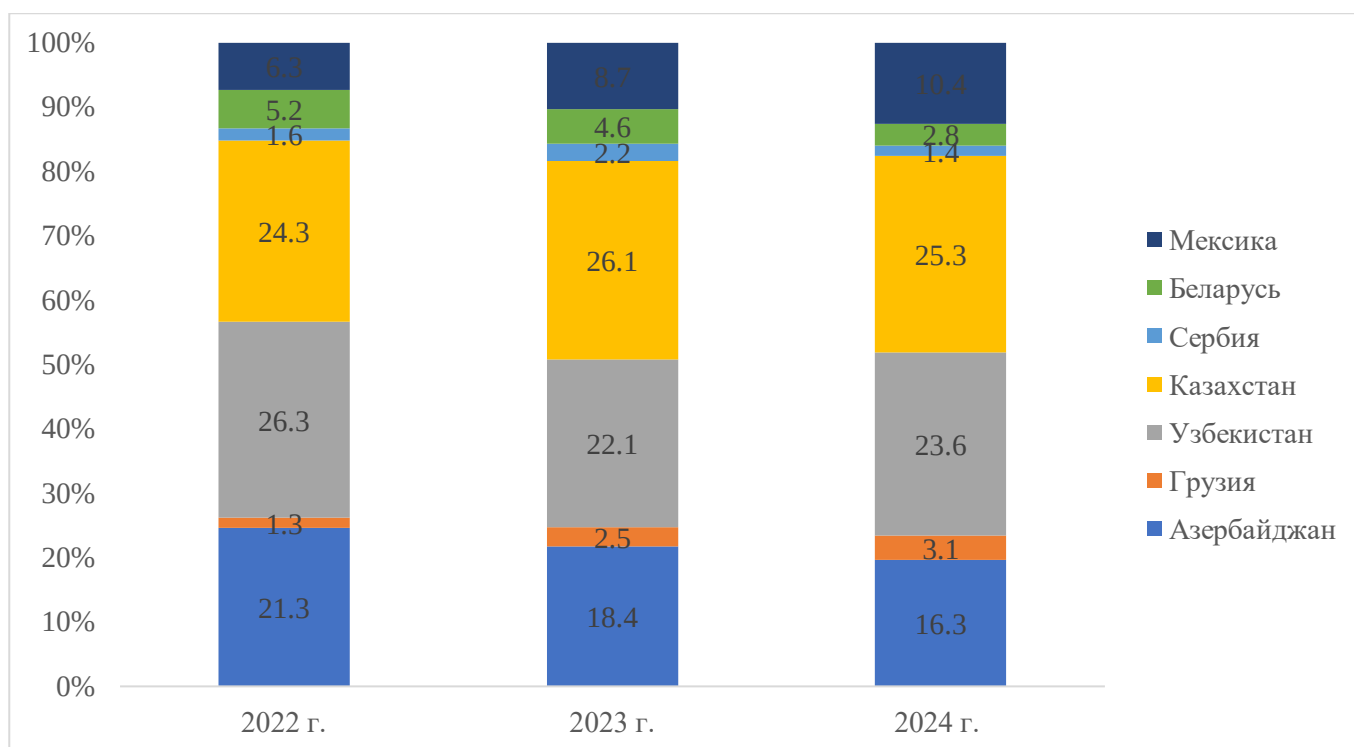


Рисунок 2.16 – Структура экспорта продукции ЗАО «ПКТБА» по странам, %

Рост объема экспорта также связан с увеличением клиентской базы за рубежом, о чем свидетельствует динамика экспортных контрактов (рисунок 2.17).

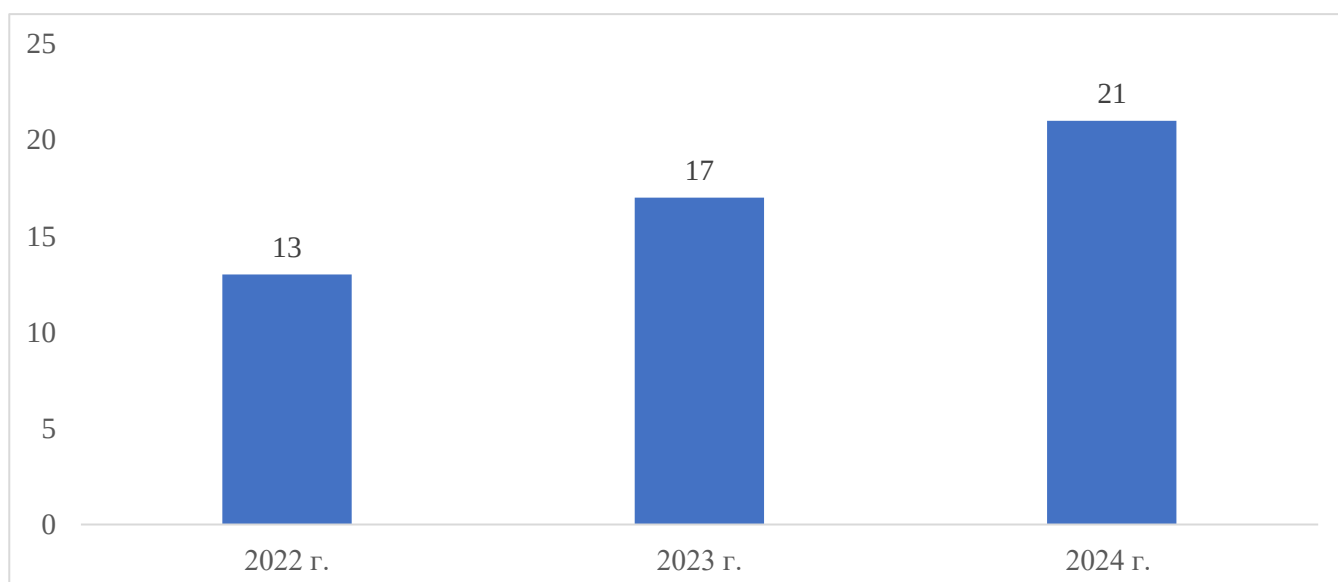


Рисунок 2.17 – Количество экспортных контрактов, ед.

Приведенные данные показывают, что за 2022 – 2024 гг. количество экспортных контрактов выросло более чем в 1,5 раза и составило в 2024 г. 21 единицы.

Динамика средней стоимости одного контракта приведена на рисунке 2.18.

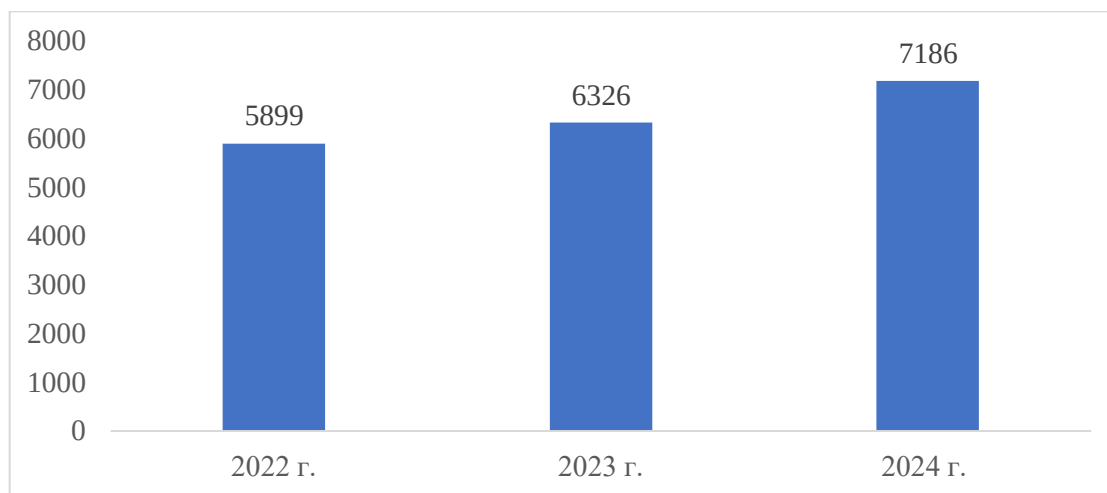


Рисунок 2.18 – Средняя стоимость одного экспортного контракта в ЗАО «ПКТБА», тыс. руб.

Приведенные данные показывают, что стоимость одного экспортного контракта составила в 2024 г. 7186 тыс. руб., что в 1,2 раза больше чем в 2022 г.

Наряду с экспортной деятельностью ЗАО «ПКТБА» осуществляет также импорт ряда комплектующих. Динамика импорта приведена на рисунке 2.19.

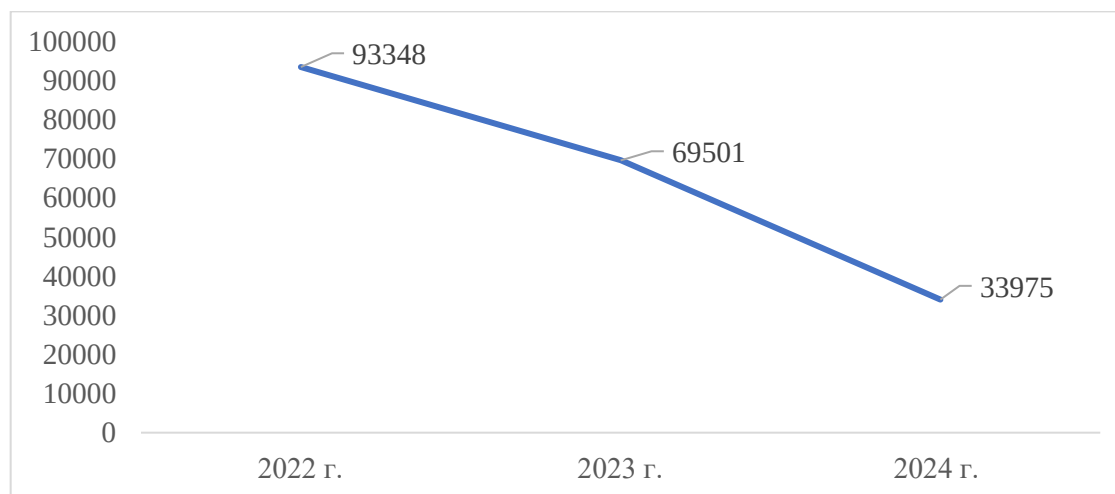


Рисунок 2.19 – Динамика импорта в ЗАО «ПКТБА», тыс. руб.

Приведенные данные показывают, что в отличие от экспорта импорт на предприятия ежегодно снижается. Если в 2022 г. предприятие импортировало комплектующих на сумму 93348 тыс. руб., то к 2024 г. объем импорта сократился практически в 3 раза и составил 33975 тыс. руб. Данная тенденция связана, прежде всего, с введенными в отношении большинства товаров санкций со стороны западноевропейских стран. В результате руководством компании была принята политика импортозамещения, в рамках которой были найдены альтернативные варианты комплектующих, производимые отечественными предприятиями. По тем комплектующим, по которым не нашлось альтернативы на отечественном рынке, либо они не устраивали по функциональным, качественным и ценовым характеристикам были найдены поставщики из дружественных стран.

Доля импорта в структуре материально-технического обеспечения ЗАО «ПКТБА» приведена на рисунке 2.20.

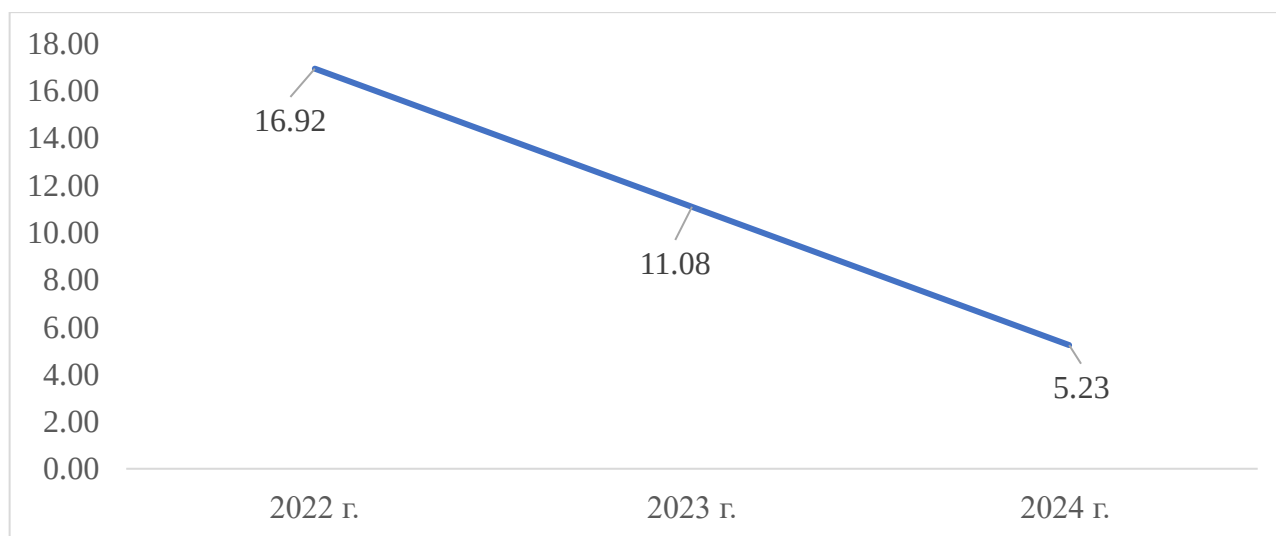


Рисунок 2.20 – Доля импорта в структуре материально-технического обеспечения, %

Приведенные данные показывают, что если в 2022 г. в структуре материально-технического снабжения импорт составлял 16,92 %, то к 2024 г. он сократился более чем в 3 раза и составил 5,22 %. Все это свидетельствует о высокой эффективности реализации на предприятии политики импортозамещения.

Структура импорта по странам представлена на рисунке 2.21.

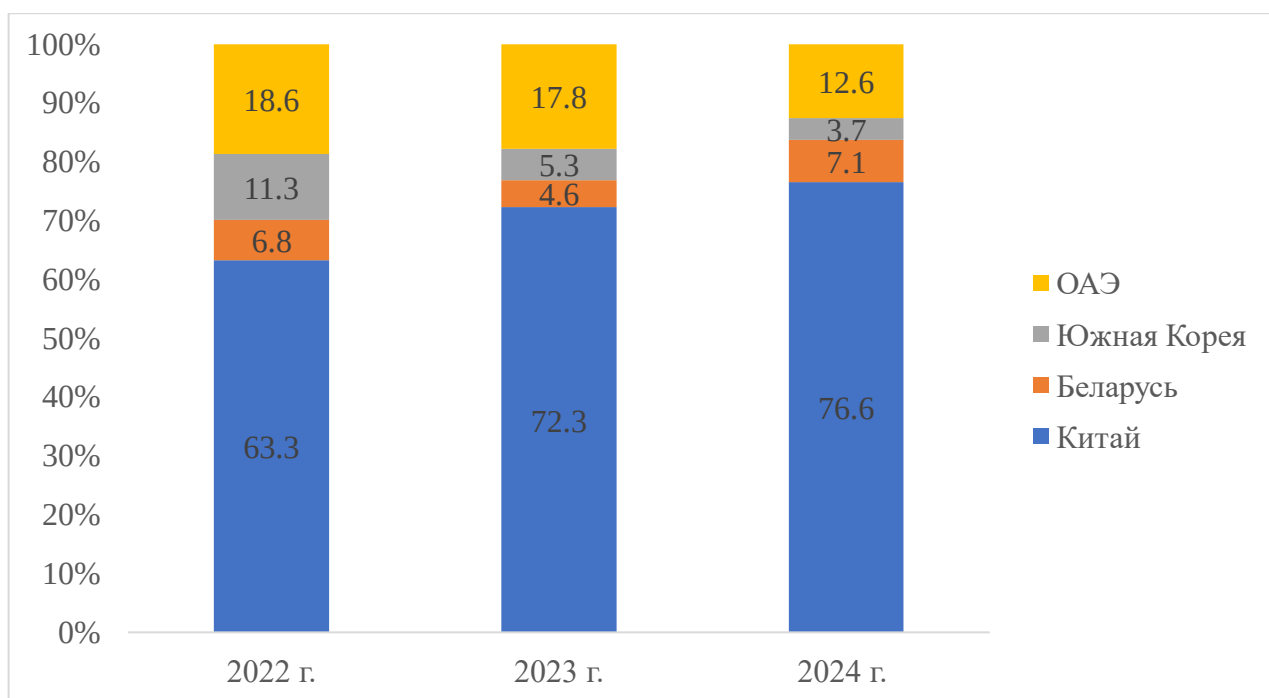


Рисунок 2.21 – Структура импорта ЗАО «ПКТБА» по странам, %

Приведенные данные показывают, что в структуре стран-импортеров наибольшую долю занимает Китай. Причем его доля ежегодно увеличивается с 63,3 % в 2022 г. до 76,6 % в 2024 г. При этом доля Южной Кореи снизилась практически в 3 раза – с 11,3 % в 2022 г. до 3,7 % в 2024 г.

Динамика импорта по видам продукции приведена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Динамика импорта продукции ЗАО «ПКТБА» по видам продукции, тыс. руб.

Страна	2022 г.	2023 г.	2022 г. в % к 2022 г.	2024 г.	2024 г. в % к 2023 г.
Кабель	4294	3614	84,16	1937	45,10
Микросхемы	26698	21962	82,26	9887	37,03
Платы	16336	10286	62,97	4621	28,28
Разъемы	9895	7923	80,07	3941	39,83
Мониторы	13816	9452	68,42	5232	37,87
Датчики	19416	13761	70,87	7644	39,37
Прочая продукция	2894	2502	86,46	713	24,66

Как показывают приведенные данные по всем видам импортируемой продукции наблюдается снижение объема поставок. Так объем импорта кабеля сократился практически вдвое в 2024 г. по сравнению предыдущим годом, в свою очередь плат было поставлено в 2024 г. лишь треть от предыдущего периода, та же ситуация наблюдается по прочей продукции.

Структура импорта по видам продукции приведена на рисунке 2.22. Как показывают приведенные данные наибольшую долю в структуре импорта занимают микросхемы. Также около 20 % всего импорта приходится на датчики. Порядка 15 % приходится на мониторы и около 13 % составляет импорт плат. Причем доля данного товара в структуре импорта сократилась с 17,5 % в 2022 г. до 13,6 % в 2024 г. Это связано с тем, что предприятие постепенно переходит при производстве своей продукции на использование плат отечественного производства.

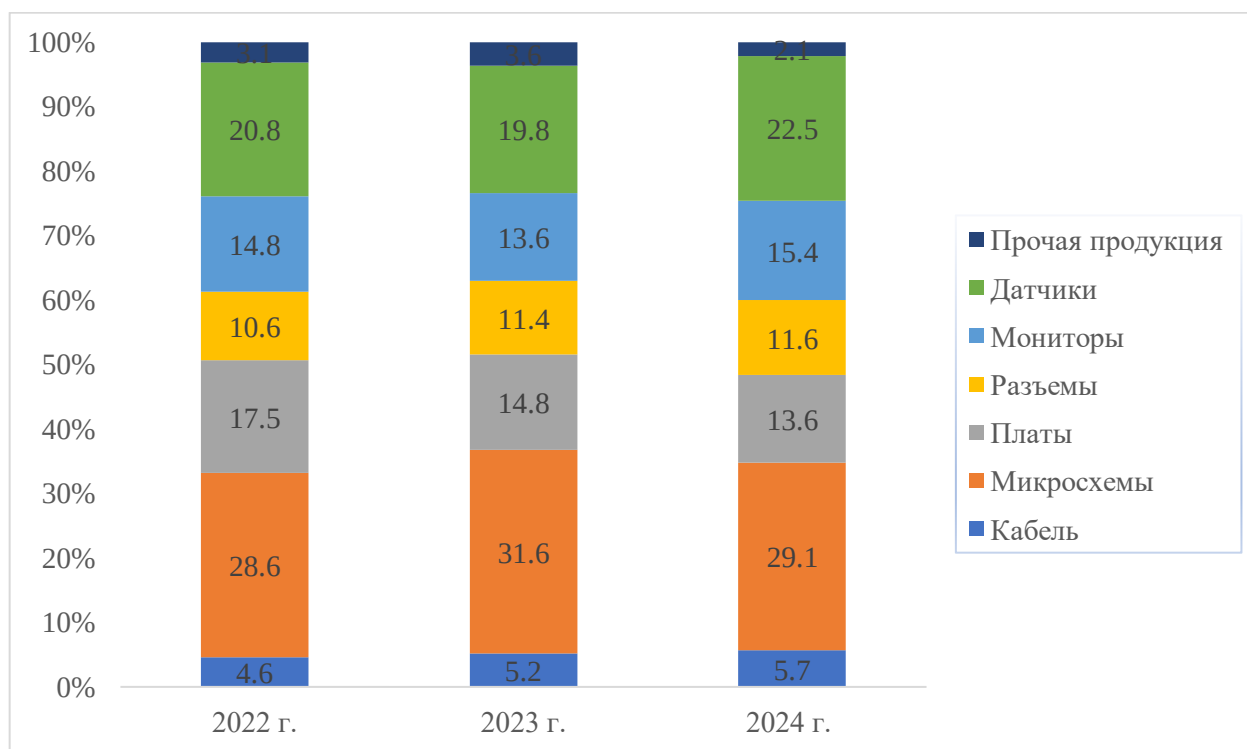


Рисунок 2.22 – Структура импортируемой продукции в ЗАО «ПКТБА», %

Таким образом, проведенный анализ показал, что ЗАО «ПКТБА» является активным участником внешнеэкономической деятельности осуществляя как экспортные, так и импортные операции. При этом экспорт на предприятии ежегодно

возрастает, что способствовало формированию положительного внешнеторгового баланса. В то же время наблюдается ежегодное существенное снижение импорта, что связано с реализацией на предприятии политики импортозамещения.

2.3 Анализ эффективности внешнеэкономической деятельности на предприятии

Основными показателями, характеризующими эффективность какой-либо предпринимательской деятельности, являются прибыль и рентабельность. Для оценки эффективности внешнеэкономической деятельности предварительно необходимо рассмотреть динамику прибыли от экспорта (рисунок 2.23). Приведенные данные показывают, что в результате экспортной деятельности предприятие ежегодно наращивает размер прибыли. Если в 2022 г. от экспорта было получено прибыли в размере 10345 тыс. руб., то в 2024 г. в 4 раз больше, а именно 41016 тыс. руб.

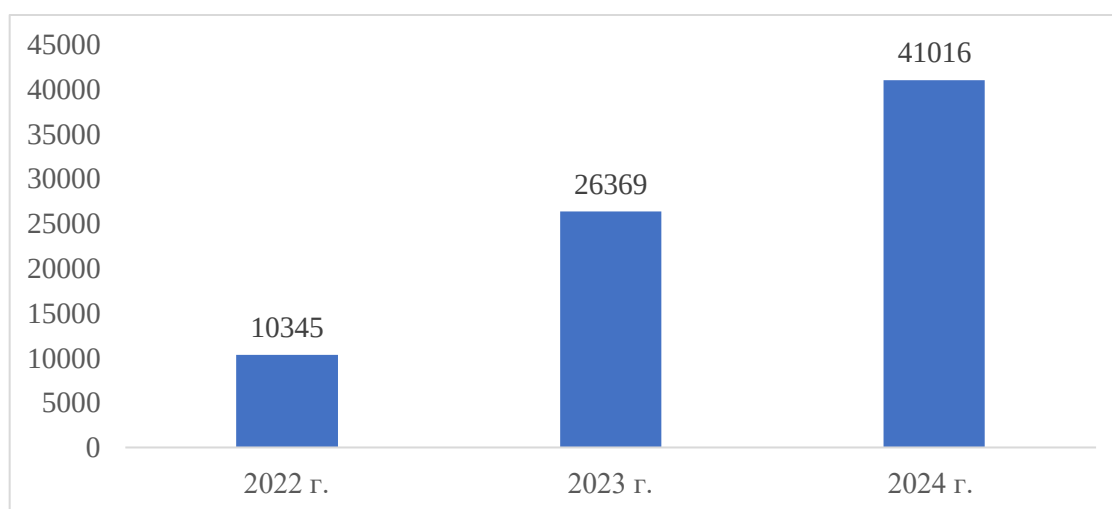


Рисунок 2.23 – Динамика прибыли от экспортной деятельности в ЗАО «ПКТБА», тыс. руб.

Эффективность внешнеэкономической деятельности может быть также оценена с помощью темпов роста прибыли (рисунок 2.24).

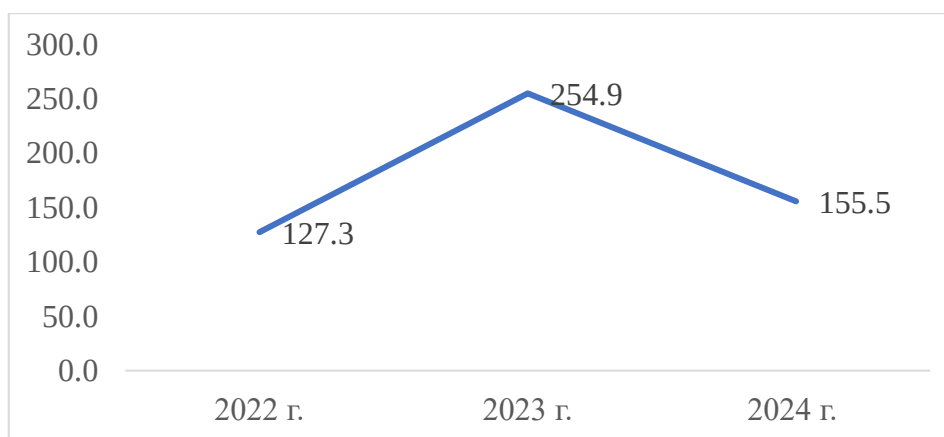


Рисунок 2.24 – Темпы роста прибыли от экспортной деятельности в ЗАО «ПКТБА», %

Приведенные данные показывают, что наибольший прирост прибыли от экспортной деятельности был получен в 2023 г., когда прибыли выросла по сравнению с предыдущим периодом более чем в 2,4 раза. В 2024 г. прибыль от экспорта выросла лишь в 1,6 раза. Все это свидетельствует об отсутствии четкой политики внешнеэкономической деятельности и долгосрочной стратегии ее развития.

Доля прибыли от экспортной деятельности в общей прибыли от продаж предприятия представлена на рисунке 2.25.

Приведенные данные показывают, что доля прибыли от экспорта в общей прибыли от продаж предприятия при незначительном колебании по годам возрастает. Если в 2022 г. она оставляла 9,11 %, то к 2024 г. она выросла до 10,31 %.

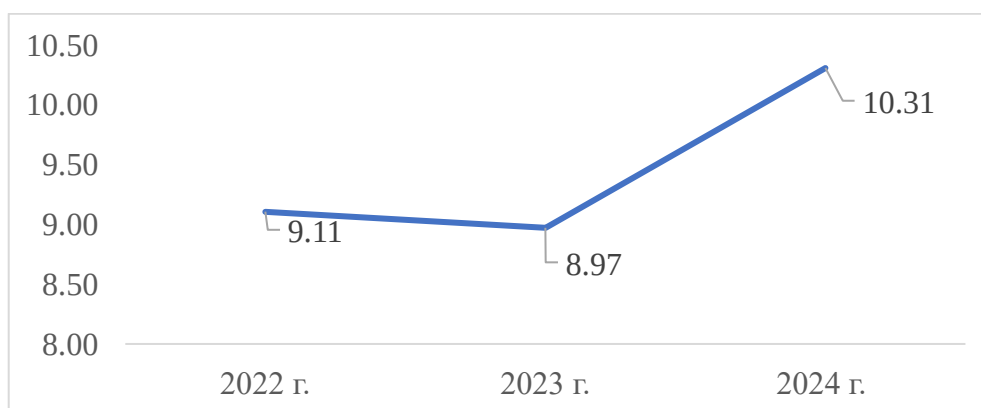


Рисунок 2.25 – Доля прибыли от экспорта в общей прибыли от продаж ЗАО «ПКТБА», %

Показатели рентабельности экспортной деятельности приведены на рисунке 2.26.

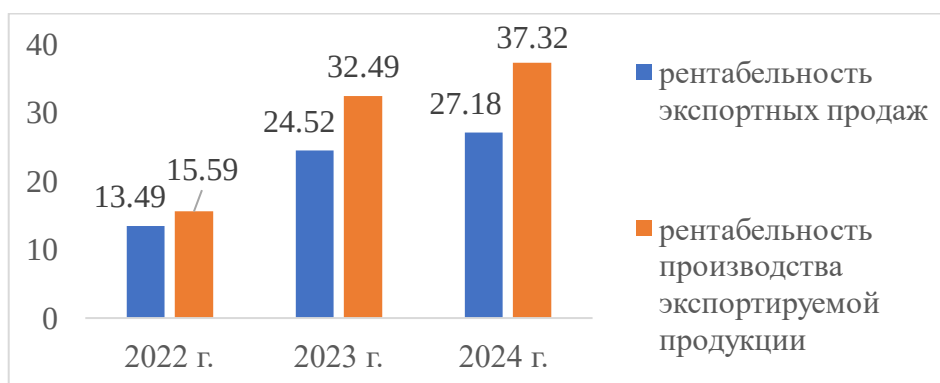


Рисунок 2.26 – Показатели рентабельности экспортной деятельности в ЗАО «ПКТБА», %

Представленные на рисунке данные свидетельствуют о росте эффективности экспортной деятельности на предприятии. Так рентабельность производства экспортируемой продукции выросла с 15,59 % в 2022 г. до 37,32 % в 2024 г. или более чем в 3 раза. Та же тенденция наблюдается и в отношении рентабельности экспортных продаж. Данный показатель вырос с 13,49 % в 2022 г. до 27,18 % в 2024 г. или в 2 раза.

На рисунке 2.27 приведена сравнительная оценка общей рентабельности и рентабельности экспортных продаж.

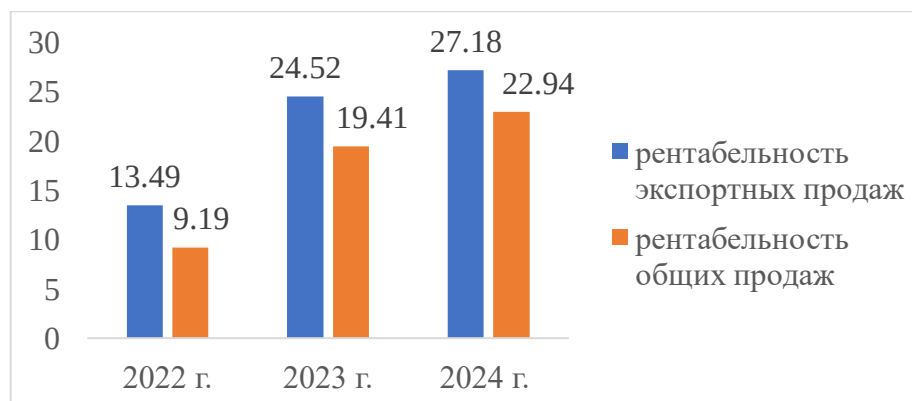


Рисунок 2.27 – Сравнительная оценка рентабельности общих продаж и рентабельности экспортных продаж, %

Приведенные данные показывают, что на протяжении всего рассматриваемого периода рентабельность экспортных продаж превышала рентабельность общих продаж. Однако, если в 2022 г. разница между данными показателями составляла 4,3 % и к 2023 г. она выросла до 5,11 %, то к 2024 г. наблюдается незначительное снижение данной разницы до 4,24 %.

Таким образом, экспортная деятельность является более эффективной чем организация продаж внутри страны, что связано преимущественно с возможностью конкурентного ценообразования на зарубежных рынках в условиях высокого курса иностранной валюты. Таким образом, в экспортной стоимости товара закладываемая норма прибыли более высокая чем в стоимости товара, реализуемого на внутреннем рынке. И даже при более высокой себестоимости продукции, поставляемой на экспорт, что связано с логистическими издержками и издержками на таможенное оформление грузов, прибыль на единицу продукции существенно превышает прибыль от ее реализации на внутреннем рынке.

Что касается эффективности деятельности по импорту, необходимо отметить, что затраты на поставку импортной продукции существенно ниже чем затраты на приобретение продукции внутри страны. По ряду позиций (датчики, микросхемы) стоимость импортируемой продукции ниже на 30 % чем цена, предлагаемая на внутреннем рынке. А по некоторым позициям аналоги на внутреннем рынке отсутствуют. Таким образом, можно констатировать, что осуществление импорта позволяет существенно сокращать издержки производства и соответственно быть конкурентоспособным как на внутреннем, так и на зарубежных рынках.

Однако, несмотря на большой объем внешнеэкономической деятельности на предприятии отсутствует специализированное структурное подразделение, осуществляющее внешнеэкономическую деятельность. Так за экспортные операции ответственность несет отдел сбыта, а именно менеджер по сбыту, в функции которого вменены экспортные операции. В свою очередь за импортные операции отвечает отдел материально-технического снабжения. Кроме того, для организации таможенного сопровождения грузов привлекаются специализированные

организации, что ведет к дополнительным издержкам. Также это способствует возникновению рисков своевременности выполнения экспортных контрактов.

Также было установлено, что на предприятии отсутствует система долгосрочного планирования внешнеэкономической деятельности, не ведется анализ и не разрабатываются прогнозы развития как освоенных, так и потенциальных зарубежных рынков. Работа на зарубежных рынках носит стихийный характер. Все это обуславливает упущенную выгоду предприятия. В организации не применяются современные системы оценки потенциальных иностранных поставщиков. Контракт заключается на основе субъективной оценки надежности иностранного поставщика, что создает определенные риски поставки некачественной продукции, а также задержки поставок.

Таким образом, проведенный анализ показал, что в целом внешнеэкономическая деятельность предприятия является высокоэффективной, однако в силу отсутствия целенаправленной системы развития данного направления деятельности результаты оказались существенно ниже чем могли бы быть.

Глава 3 Направления совершенствования внешнеэкономической деятельности ЗАО «ПКТБА»

3.1 Предложения по совершенствованию управления внешнеэкономической деятельностью на предприятии

В процессе проведенного исследования было установлено, что система управления внешнеэкономической деятельностью на предприятии распределена между несколькими структурными подразделениями, при этом значительная часть важнейших функций в данной области вообще не реализуется.

В этой связи предлагается сконцентрировать все виды работ по организации внешнеэкономической деятельности в едином структурном подразделении отделе внешнеэкономической деятельности (отделе ВЭД). Данный отдел предлагается подчинить коммерческому директору предприятия (приложение Б).

Для определения состава данного структурного подразделения необходимо определить круг наиболее значимых для эффективной организации внешнеэкономической деятельности функций (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Распределение функций внешнеэкономической деятельности между специалистами

Основные функции	Исполнитель
1	2
Разработка планов внешнеэкономической деятельности на предприятии	Начальник отдела ВЭД, специалисты отдела ВЭД
Утверждение программ развития внешнеэкономической деятельности	Начальник отдела ВЭД
Контроль реализации программ внешнеэкономической деятельности на предприятии	
Анализ международных рынков	Маркетолог по ВЭД

Продолжение таблицы 3.1

1	2
Определение перспективных рынков для организации экспорта	
Определение направлений продвижения продукции на международных рынках	
Разработка программы продвижения продукции на международных рынках	
Поиск потенциальных покупателей на зарубежных рынках	Специалист по экспорту
Заключение экспортных договоров и их сопровождение	
Поиск потенциальных иностранных поставщиков сырья и материалов, необходимых для производства продукции на предприятии	Специалист по импорту
Заключение договоров на поставку продукции и их сопровождение	
Определение оптимальных маршрутов доставки продукции	Логист ВЭД
Контроль процессов транспортировки как импортируемой, так и экспортируемой продукции	
Организация таможенного оформления как экспортируемых, так и импортируемых грузов	Специалист по таможенному оформлению

Исходя из функций и объема выполняемых работ предлагается следующая штатная численность отдела ВЭД на ЗАО «ПКТБА» (таблица 3.12). Таким образом, планируется что общая численность отдела ВЭД в ЗАО «ПКТБА» будет составлять 7 чел. При этом часть сотрудников, выполнявших ряд функций ВЭД ранее на предприятии предлагается перевести из других отделов. Так предлагается перевести из отдела сбыта двух специалистов и перезаключить трудовой договор на должность специалиста по экспорту. В свою очередь из отдела материально технического отдела перевести специалиста в отдел ВЭД и заключить с ним трудовой договор на специалиста по импорту. Таким образом со стороны необходимо привлечь четырех специалистов.

В таблице 3.2 представлена предлагаемая штатная численность сотрудников отдела ВЭД в ЗАО «ПКТБА».

Таблица 3.2 – Предлагаемая штатная численность отдела ВЭД в ЗАО «ПКТБА»

Должность	Количество, чел.
Начальник отдела	1
Маркетолог ВЭД	1
Специалист экспорту	2
Специалист по импорту	1
Специалист по таможенному оформлению	1
Логист ВЭД	1
Итого	7

Предлагается следующая организационная структура управления отделом ВЭД в ЗАО «ПКТБА» (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Предлагаемая организационная структура управления отделом ВЭД в ЗАО «ПКТБА»

В рамках создания нового структурного подразделения на предприятии предлагается следующий механизм организации внешнеэкономической деятельности (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Предлагаемый механизм управления внешнеэкономической деятельностью в ЗАО «ПКТБА»

Важнейшим аспектом управления внешнеэкономической деятельностью в рамках предлагаемого механизма является анализ внешней среды и международного рыночного потенциала. Эту функцию предлагается возложить на маркетолога ВЭД. В рамках анализа внешней среды и рыночного потенциала маркетологу ВЭД необходимо провести оценку не только перспективности конкретных зарубежных рынков, но и политические, социальные и технико-технологические аспекты внешней среды, способствующие или ограничивающие возможность работы предприятия на данных зарубежных рынках. На основании проведенного анализа определяются перспективные зарубежные рынки, на которые может выйти предприятие. Одновременно с этим проводится оценка зарубежных рынков необходимых для предприятия материальных ресурсов. Данные рынки также оцениваются с точки зрения политических, социальных и технико-технологических аспектов внешней среды. В результате определяются те страны, из которых преимущественно есть возможность импорта необходимых ресурсов. Одновременно с этим необходимо провести оценку экспортного потенциала предприятия и его возможностей. Данную работу проводит специалист по экспорту. Он определяет на основании взаимодействия с производственными отделами, какую продукцию с учетом требований у потребителей на различных зарубежных рынках предприятие может поставлять на них. В свою очередь специалист по импорту на основании запросов производственных подразделений формирует перечень импортируемых товаров и основные требования к каждому из них с точки зрения технико-функциональных характеристик. На основании собранных данных разрабатывается общая стратегия внешнеэкономической деятельности. Данный документ является очень важным для всех предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность. Он определяет общий вектор развития внешнеэкономической деятельности на долгосрочную перспективу и способствует мобилизации и привлечению для реализации долгосрочных целей необходимых ресурсов и обеспечивает устойчивое конкурентное положение предприятия на международных рынках.

В разработке стратегии развития внешнеэкономической деятельности предприятия должны принимать участие следующие специалисты: начальник отдела ВЭД, маркетолог ВЭД, специалист по экспорту и специалист по импорту. Представляя собой рабочую группу, данные специалисты разрабатывают стратегические цели развития внешнеэкономической деятельности предприятия и определяют долгосрочные и среднесрочные задачи реализации стратегических целей. После того как стратегия внешнеэкономической деятельности разработана, ее необходимо утвердить. Эту функцию должен выполнять начальник отдела. Процесс утверждения заключается в согласовании стратегии с коммерческим директором предприятия. В рамках согласования определяется соответствует ли стратегия ВЭД общей стратегии развития предприятия. В случае если стратегия ВЭД не соответствует по каким-либо параметрам общей стратегии развития предприятия она направляется на доработку. После проведения всех доработок проект стратегии согласовывается и утверждается руководителем предприятия. На основании стратегии ВЭД разрабатываются текущие планы (на 1 год) по развитию экспорта и импорта. Для того чтобы программы были реализованы с высоким уровнем эффективности предлагаем, чтобы разработкой программ занимались непосредственные их исполнители. Таким образом, разработкой программы экспорта должны заниматься специалист по экспорту и маркетолог ВЭД, а разработкой программой импорта специалист по импорту. После этого проекты программ должны быть направлены на согласование начальнику отдела, который утверждает данные программы. После того как программы утверждены они реализуются непосредственно исполнителями. В процессе реализации программ будут принимать также логист ВЭД и специалист по таможенному оформлению.

При реализации программ по развитию экспорта и импорта на предприятии будут выполняться следующие функции в части таможенного оформления грузов (рисунок 3.3).

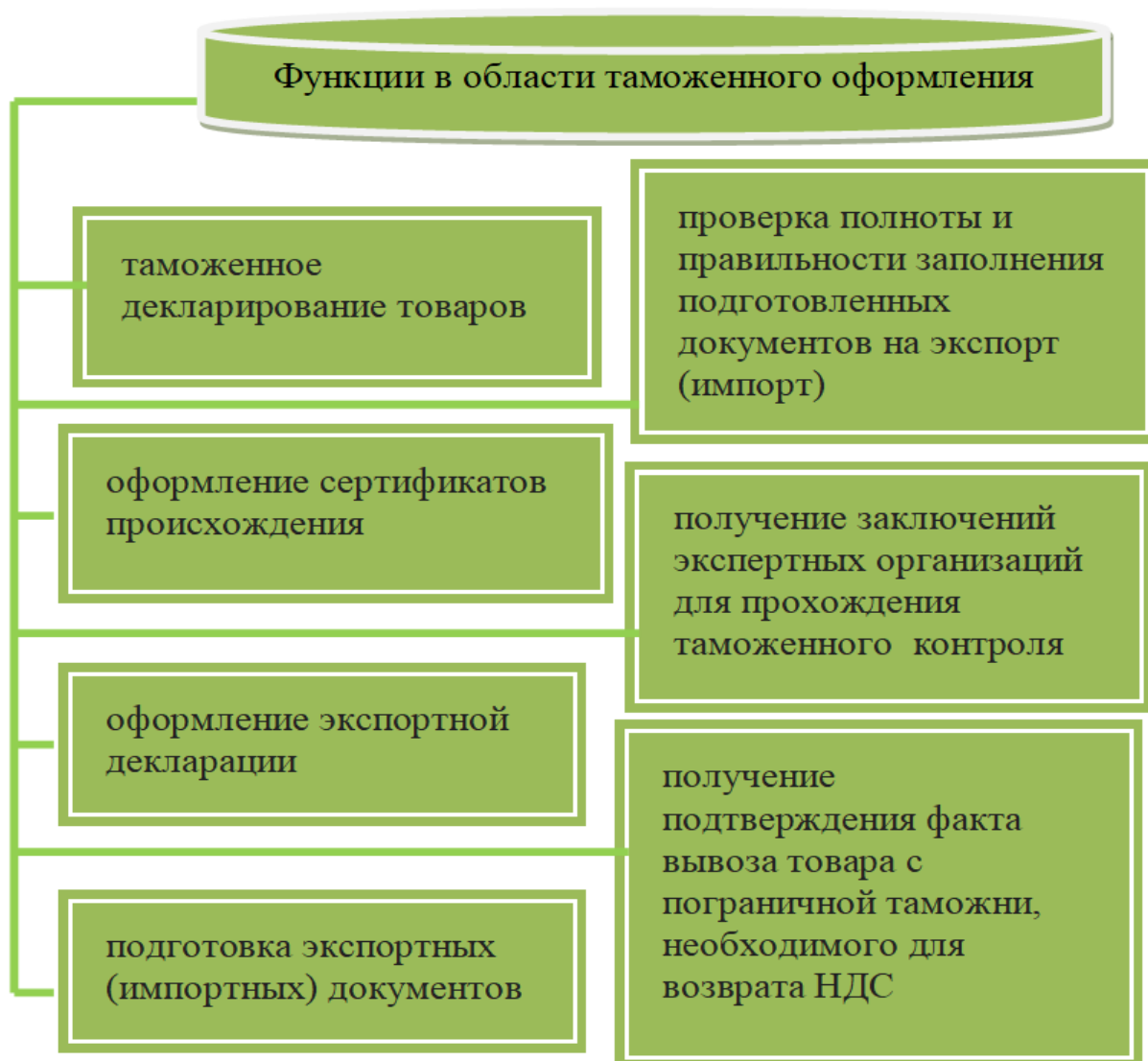


Рисунок 3.3 – Основные функции отдела внешнеэкономической деятельности в области таможенного оформления

Особое место в функционале в области таможенного оформления должен быть отведен подготовке и оформлению всех необходимых экспортных документов груза, проходящего через таможенную границу. В этой связи предполагается, что отдел будет осуществлять подготовку и оформление следующих документов (рисунок 3.4). Как показал анализ, именно оформление данного набора документов зачастую вызывает проблемы при экспорте и импорте продукции у предприятия.



Рисунок 3.4 – Перечень документов, оформляемых отделом внешнеэкономической деятельности

Таким образом, благодаря созданию данного структурного подразделения будет возможность сконцентрировать все функции управления внешнеэкономической деятельностью в рамках единого структурного подразделения, существенно повысить качество работ по реализации данных функций за счет привлечения высококвалифицированных специалистов и постоянного совершенствования их навыков. Все это будет способствовать росту объема экспорта и при этом снижению экспортных и импортных издержек.

Для оценки эффективности организации отдела ВЭД необходимо определить затраты на организацию данного структурного подразделения. Основные затраты

будут связаны с оплатой труда привлекаемых сотрудников, а также затрат с организацией их рабочего места, которые можно отнести к прочим затратам. Таким образом затраты на оплату труда вновь привлекаемых сотрудников приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Затраты на оплату труда отдела ВЭД, руб.

Должность	Среднемесячная заработная плата	Годовой фонд оплаты труда с учетом социальных отчислений
Начальник отдела	95000	1484280
Маркетолог ВЭД	75000	1171800
Специалист по таможенному оформлению	70000	1093680
Логист ВЭД	75000	1171800
Итого	-	4921560

Так как часть сотрудников вновь создаваемого отдела будет привлечено из других структурных подразделений предприятия, то предприятие не будет нести дополнительных расходов по оплате их труда. Поэтому при расчете затрат учитывались лишь затраты на вновь нанятых сотрудников. Как показали расчеты годовой фонд оплаты труда составит 4921560 руб.

Размер прочих затрат рассчитывался исходя из ставки 30 % от расходов на оплату труда. Таким образом прочие затраты составят 1476468 руб.

Совокупные затраты на организацию отдела ВЭД составят 6398028 руб.

В результате организации отдела ВЭД планируется увеличение экспорта на 15 %. Исходя из данных 2024 г. прирост экспорта может составить 22635750 руб.

Результаты расчетов экономической эффективности организации отдела ВЭД на предприятии приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Экономическая эффективность организации отдела ВЭД в ЗАО «ПКТБА»

Показатели	Значение
Затраты на организацию отдела ВЭД, руб.	6398028
Годовой прирост экспорта, руб.	22635750
Годовой экономический эффект, руб.	16237722
Размер годового экономического эффекта на 1 руб. затрат, руб.	2,54

Таким образом, проведенные расчеты показали, что в результате работы нового структурного подразделения может быть получен дополнительный годовой экономической эффект в размере 16237722 руб., что на рубль затрат составит 2,54 руб. Все это свидетельствует о высокой экономической эффективности предлагаемого мероприятия.

3.2 Предложения по формированию стратегических направлений развития экспорта на предприятии

Расширение масштабов деятельности предприятия, прежде всего за счет освоения и развития новых зарубежных рынков в современных условиях является важнейшим фактором устойчивого долгосрочного функционирования предприятия. В этой связи на предприятии должна быть разработана долгосрочная программа развития экспорта. В рамках долгосрочной программы экспорта необходимо сформировать систему стратегических целей. Для формирования системы стратегических целей был использован инструмент «дерево целей». Дерево стратегических целей развития экспорта в ЗАО «ПКТБА» представлено на рисунке 3.5.



Рисунок 3.5 – Предлагаемое дерево стратегических целей развития экспорта в ЗАО «ПКТБА»

Основной стратегической целью является ежегодное увеличение объема экспорта. Исходя из проведенного анализа считаем, что для ЗАО «ПКТБА» необходимо определить умеренно наступательную стратегию роста экспорта, в рамках которой предусмотрено ежегодное увеличение экспорта на 10 %.

Для достижения поставленной цели одним из направлений является расширение рынков сбыта продукции. Одним из наиболее перспективных рынков сбыта продукции является Индия. Определение данного направления развития экспорта обусловлено активным ростом Индийской экономики, и прежде всего промышленного производства, в рамках которого может быть активно использована продукция предприятия. Согласно прогнозам МВФ рост индийской экономики в ближайшие несколько лет составит 6,8 % в год в ООН придерживаются той же точки зрения. Соответственно рынок Индии является одним из наиболее привлекательных для ЗАО «ПКТБА». Также возможности развития экспорта в Индию способствуют благоприятные политические отношения между странами. В этой связи для ЗАО «ПКТБА» в 2026 г. планируется выход на рынок данной страны. В 2027 г. планируется расширить зарубежные рынки за счет Пакистана, данный выбор обусловлен относительной территориальной близостью и Индией и возможностью синхронизации логистических процессов что позволит существенно сократить макро логистические издержки.

Важным направлением достижения стратегической цели является активизация работы на освоенных рынках. При этом особое внимание предлагается уделить странам БРИКС и Таможенного союза. Необходимость данной работы обусловлена неблагоприятными внешнеполитическими факторами. Чтобы снизить внешнеторговые риски необходимо выстраивать взаимодействия с теми странами, с которыми у России имеются соглашения о режиме благоприятной торговли и благоприятные политические отношения, поэтому предлагается увеличить ежегодно экспорт в страны БРИКС на 5 % и в страны Таможенного союза на 5 %. В этой связи предлагается следующая структура экспорта продукции (рисунок 3.6).

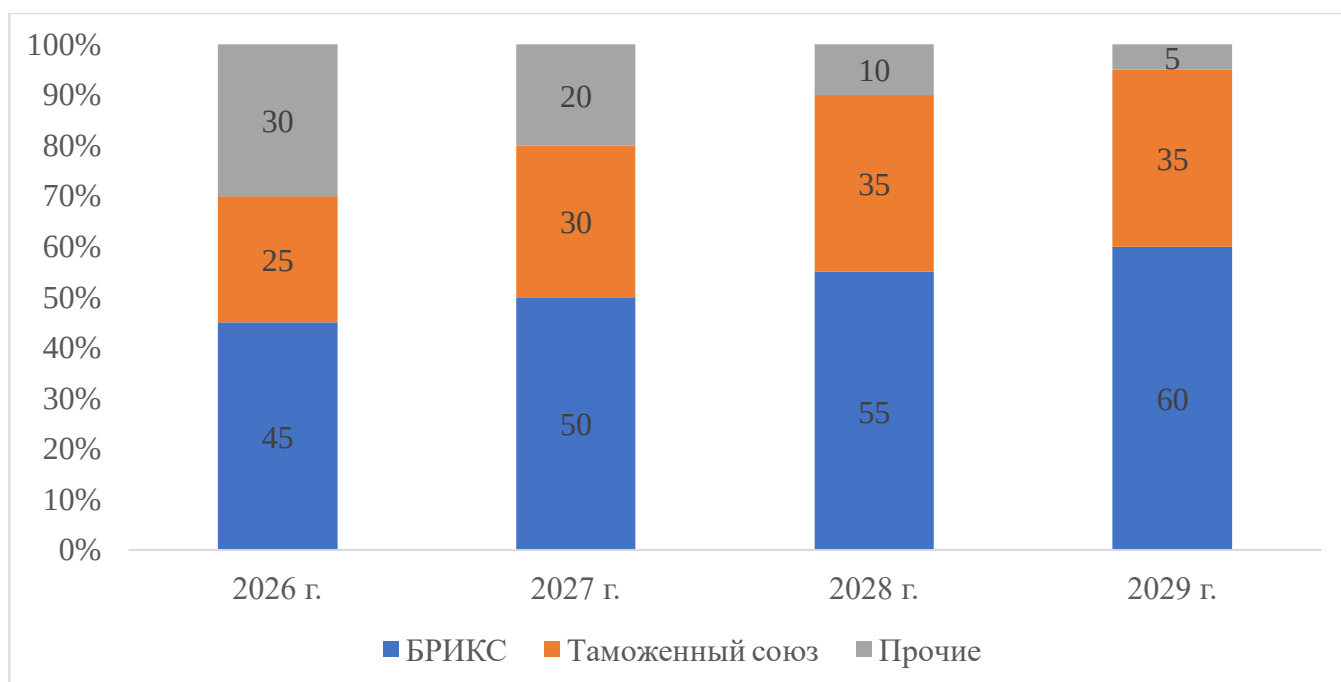


Рисунок 3.6 – Предлагаемое изменение структуры экспорта в ЗАО «ПКТБА», %

Согласно приведенным данным, предлагается ежегодное увеличение доли в структуре экспорта стран БРИКС до 60 % в 2029 г., а стран Таможенного союза до 35 %. Таким образом, с одной стороны имеется возможность концентрации на группе глобальных рынков, а с другой снизить рыночные риски за счет нивелирования неблагоприятных политических факторов.

Одним из важнейших факторов развития экспорта является организация мероприятий по продвижению продукции на зарубежные рынки. Одним из наиболее перспективных и наиболее часто используемых инструментов международного маркетинга является участие в международных отраслевых выставках. В этой связи в рамках продвижения продукции на международные рынки предлагается принимать участие не менее чем в 3 международных выставках. При этом при выборе выставочной площадки, необходимо учитывать план продаж продукции на рынке тех или иных стран.

Также для поиска партнеров на зарубежных рынках необходимо принять участие в международных бизнес-миссиях. Ежегодно экспортный центр Пензенской области организуется подобного рода мероприятия. В этой связи необходимо подать заявку на участие в бизнес-миссии. Таким образом за счет средств экспортного

центра может быть обеспечен подбор партнеров и организация встречи с ними за рубежом. Планируется участие не менее чем в одной международной бизнес-миссии в год.

В условиях развития глобальной информационной сети (Интернет) поиск потенциальных партнеров во всем мире осуществляется преимущественно в поисковых Интернет – системах. В этой связи для продвижения своей продукции на зарубежные рынки необходимо заключить контракты с местными консалтинговыми компаниями на продвижение сайта в поисковых системах. За счет данного инструмента по оценкам аналитиков количество потенциальных клиентов возрастает ежегодно на 15–20 %. Данные консалтинговые агентства создадут страницу на официальном языке той страны, где будет размещаться информация о продукции и ссылка на официальную страницу ЗАО «ПКТБА». Также предлагается заключить договор на *SEO*-продвижение.

Важным направлением достижения основной стратегической цели является формирование собственной дилерской сети за рубежом. Дилерская сеть позволит с одной стороны существенно сократить издержки, связанные с продвижением продукции на рынок той или иной страны, снизить логистические издержки, а также позволит получать обратную связь от потенциальных клиентов и оперативно вносить изменения в функциональные характеристики продукции. Кроме того, дилерские контракты позволят более четко планировать объемы экспорта и тем самым обеспечить более рациональное использование всех мощностей и ресурсов предприятия. В рамках организации дилерской сети также планируется организация базы технического осмотра, установки, пуско-наладки и организации ремонта оборудования. Также через дилерскую сеть можно организовать доставку всех необходимых запасных частей. Таким образом, дилерская сеть открывает дополнительные возможности для развития экспорта предприятия.

В соответствии с деревом целей планируется в 2026 г. заключить пять дилерских контрактов, а в 2027 еще 10 контрактов. При этом для работы с дилерами должна быть сформирована система, предполагающая постоянное обучение по работе с поставляемым оборудованием и его обслуживанием, обеспечением

необходимыми информационными материалами рекламного характера, формирования плана продаж и т.д. Систему управления дилерской сетью планируется создать в 2026 г. в форме привлечения дополнительного специалиста во вновь создаваемый отдел ВЭД – специалиста по работе с дилерской сетью.

Таким образом в результате реализации стратегических целей могут быть получены следующие результаты (рисунок 3.7).

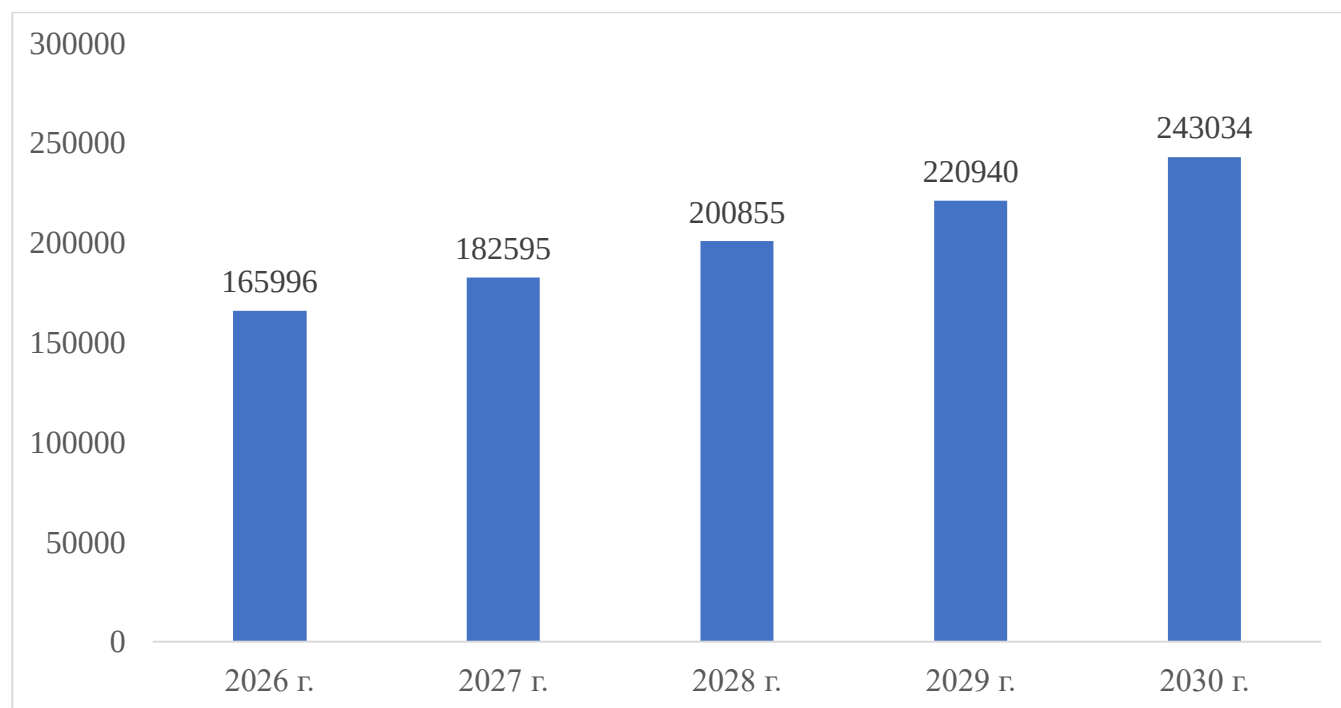


Рисунок 3.7 – План экспорта в ЗАО «ПКТБА», тыс. руб.

Таким образом, в результате реализации запланированных мероприятий объем экспорта к 2030 г. может достигнуть 243034 тыс. руб., что выше уровня 2024 г. практически в 2 раза. Все это свидетельствует о целесообразности реализации предложенных мероприятий.

Заключение

Проведенный анализ показал, что ЗАО «ПКТБА» является активно развивающимся промышленным предприятием, постоянно наращивающим объемы производимой продукции. На предприятии наблюдается материально-технической базы, а также трудовых ресурсов. При этом происходит и увеличение эффективности их использования. Эффективность деятельности предприятия соответствует международным стандартам, а уровень рентабельности производства существенно превышает общеотраслевые показатели.

Внешекономическая деятельность ЗАО «ПКТБА» представлена двумя видами: экспорт и импорт. Внешнеторговый оборот предприятия ежегодно увеличивается. Если в 2022 г. общий объем внешнеторгового оборота составлял 170031 тыс. руб., то к 2023 г. он вырос до 170985 тыс. руб. или на 7012 тыс. руб. и составил 177043 тыс. руб., к 2024 г. он прирос еще на 7836 тыс. руб. и составил 184880 тыс. руб. При этом, если в 2022 г. наблюдалось отрицательное сальдо внешнеторгового баланса, когда импорт превысил экспорт на 16666 тыс. руб., то к 2024 г. экспорт превысил импорт на 116930 тыс. руб.

Доля импорта в структуре внешнеторгового баланса предприятия составляла 54,90 %, то к 2024 г. она снизилась более чем в 2,5 раза и составила 18,38 %. Данная тенденция связана, как с общегосударственной политикой импортозамещения, так и желанием руководства компании снизить риски зависимости от иностранных поставок.

Предприятие ведет активную экспортную политику, целью которой является как увеличение объема экспорта на уже освоенных зарубежных рынках, так и освоение новых иностранных рынков сбыта. В результате данной политики наблюдается ежегодное увеличение объема экспорта. Так за анализируемые годы экспорт вырос на 74222 тыс. руб. – с 76683 тыс. руб. в 2022 г. до 150905 тыс. руб. в 2024 г. Таким образом экспорт увеличился более чем в 2 раза.

Половина всего экспорта приходится на оборудование для производства трубопроводной арматуры. Доля данной продукции увеличилась с 46,3 % в 2022 г.

до 49,3 % в 2024 г. Треть всего экспорта приходится на испытательное оборудование.

Рост объема экспорта также связан с увеличением клиентской базы за рубежом. За 2022 – 2024 гг. количество экспортных контрактов выросло более чем в 1,5 раза и составило в 2024 г. 21 единицы. При этом стоимость одного экспортного контракта составила в 2024 г. 7186 тыс. руб., что в 1,2 раза больше чем в 2022 г.

В отличие от экспорта импорт на предприятии ежегодно снижается. Если в 2024 г. предприятие импортировало комплектующих на сумму 93348 тыс. руб., то к 2024 г. объем импорта сократился практически в 3 раза и составил 33975 тыс. руб. Данная тенденция связана, прежде всего, с введенными в отношении большинства товаров санкций со стороны западноевропейских стран. В результате руководством компании была принята политика импортозамещения, в рамках которой были найдены альтернативные варианты комплектующих, производимые отечественными предприятиями.

Если в 2022 г. в структуре материально-технического снабжения импорт составлял 16,92 %, то к 2024 г. он сократился более чем в 3 раза и составил 5,22 %. Все это свидетельствует о высокой эффективности реализации на предприятии политики импортозамещения.

В структуре стран-импортеров наибольшую долю занимает Китай. Причем его доля ежегодно увеличивается с 63,3 % в 2022 г. до 76,6 % в 2024 г. При этом доля Южной Кореи снизилась практически в 3 раза – с 11,3 % в 2022 г. до 3,7 % в 2024 г.

В результате экспортной деятельности предприятие ежегодно наращивает размер прибыли. Если в 2024 г. от экспорта было получено прибыли в размере 10345 тыс. руб., то в 2024 г. в 4 раз больше, а именно 41016 тыс. руб.

Наибольший прирост прибыли от экспортной деятельности был получен в 2023 г., когда прибыли выросла по сравнению с предыдущим периодом более чем в 2,4 раза. В 2024 г. прибыль от экспорта выросла лишь в 1,6 раза. Все это свидетельствует об отсутствии четкой политики внешнеэкономической деятельности и долгосрочной стратегии ее развития.

Доля прибыли от экспорта в общей прибыли от продаж предприятия при незначительном колебании по годам возрастает. Если в 2022 г. она составляла 9,11 %, то к 2024 г. она выросла до 10,31 %.

Рентабельность производства экспортируемой продукции выросла с 15,59 % в 2022 г. до 37,32 % в 2024 г. или более чем в 3 раза. Та же тенденция наблюдается и в отношении рентабельности экспортных продаж. Данный показатель вырос с 15,59 % в 2022 г. до 27,18 % в 2024 г. или в 2 раза.

Несмотря на большой объем внешнеэкономической деятельности на предприятии отсутствует специализированное структурное подразделение, осуществляющее внешнеэкономическую деятельность.

На предприятии отсутствует система долгосрочного планирования внешнеэкономической деятельности, не ведется анализ и не разрабатываются прогнозы развития как освоенных, так и потенциальных зарубежных рынков. Работа на зарубежных рынках носит стихийный характер.

В целях совершенствования внешнеэкономической деятельности на предприятии предлагается сконцентрировать все виды работ по организации внешнеэкономической деятельности в едином структурном подразделении отделе внешнеэкономической деятельности (отделе ВЭД). Планируется что общая численность отдела ВЭД в ЗАО «ПКТБА» будет составлять 7 чел. Также для эффективного управления внешнеэкономической деятельностью был разработан соответствующий механизм.

Проведенные расчеты показали, что в результате работы нового структурного подразделения может быть получен дополнительный годовой экономической эффект в размере 16237722 руб., что на рубль затрат составит 2,54 руб. Все это свидетельствует о высокой экономической эффективности предлагаемого мероприятия.

Расширение масштабов деятельности предприятия, прежде всего за счет освоения и развития новых зарубежных рынков в современных условиях является важнейшим фактором устойчивого долгосрочного функционирования предприятия. В этой связи на предприятии должна быть разработана долгосрочная программа

развития экспорта. В рамках долгосрочной программы экспорта необходимо сформировать систему стратегических целей. Для формирования системы стратегических целей был использован инструмент «дерево целей».

Основной стратегической целью является ежегодное увеличение объема экспорта. Исходя из проведенного анализа считаем, что для ЗАО «ПКТБА» необходимо определить умеренно наступательную стратегию роста экспорта, в рамках которой предусмотрено ежегодное увеличение экспорта на 10 %.

В результате реализации запланированных мероприятий в рамках реализации стратегических целей объем экспорта к 2030 г. может достигнуть 243034 тыс. руб., что выше уровня 2024 г. практически в 2 раза.

Список использованных источников

- 1 Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 17.04.2025).
- 2 Гражданский Кодекс Российской Федерации (ГК РФ), часть 1 от 30.11.1994 № 51-ФЗ // Собрание законодательств Российской Федерации. – 1994. – № 32, ст. 3301.
- 3 О таможенном регулировании в Российской Федерации : федер. закон Российской Федерации от 27.11.2010 № 311-ФЗ // Российская газета. – 2010. – 29 ноября.
- 4 Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности : федер. закон Российской Федерации от 08.12.2003 г. № 164-ФЗ // Российская газета. – 2003. – 18 декабря.
- 5 Об иностранных инвестициях в Российской Федерации : федер. закон Российской Федерации от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ // Российская газета. – 1999. – 14 июля.
- 6 Об экспортном контроле : федер. закон Российской Федерации от 18.07.1999 № 183-ФЗ // Российская газета. – 1999. – 29 июля.
- 7 О международных договорах Российской Федерации : федер. закон Российской Федерации от 15.07.1995 г. №101-ФЗ // Собрание законодательств Российской Федерации. – 1995. – № 29, ст. 2757.
- 8 Анисимов С. А. О внешней торговле, налогах и таможенных пошлинах // Финансы. 2024. № 10. С. 28–31.
- 9 Баринов В. А. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебное пособие. М. : ИНФРА-М., 2022. 192 с.
- 10 Волков О. И. Внешнеэкономическая деятельность: учебное пособие. – М. : ИНФРА – М, 2024. 601 с.

- 11 Гордеев Г. Д. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебное пособие. М. : ЮНИТИ, 2017. 257 с.
- 12 Губин В. Е. Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия. М. : ФОРУМ, 2021. 536 с.
- 13 Граждан В. А. Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности: учебное пособие. М. : АКАДЕМИКА, 2022. 547 с.
- 14 Дорожков С. П. Внешнеэкономическая деятельность России: непростая история // Закон. 2024. № 7. С. 118–122.
- 15 Дорожков С. П. Социально – экономические и политический меры противодействия преступности во внешнеэкономической сфере // Известия вузов. Правоведение. 2024. № 4. С. 106–116.
- 16 Ежов А. Н. Организация ВЭД предприятия: учебное пособие. Архангельск. : Международный институт управления, 2022. 365 с.
- 17 Ежова А. Н. Внешнеэкономическая деятельность: учебное пособие. М. : Бизнес Школа Интел Синтез, 2022. 592 с.
- 18 Ищенко Е. Г. Внешнеэкономическая деятельность предприятий: учебное пособие. М. : ИНФРА-М, 2021. 345 с.
- 19 Кочергина Т. Е. Внешнеэкономическая деятельность: учебное пособие. М. : ИФРА-М, 2024. 257 с.
- 20 Кумок С. И. Внешнеэкономическая деятельность: учебное пособие. М. : ВЕЧЕ, 2022. 306 с.
- 21 Куттер И. Цели, задачи и особенности анализа внешнеэкономической деятельности // Вопросы экономики. 2023. № 5. С. 5–8.
- 22 Матвиенко В. Управление внешнеэкономической деятельностью // Внешняя торговля. 2024. № 7. С. 5–7.
- 23 Монсэген Т. В. Внешнеэкономическая // Финансы. 2024. № 2. С. 68–74.
- 24 Назаренко В. М. Таможенное обслуживание внешнеэкономической деятельности. М. : ЭКЗАМЕН, 2022. 284 с.
- 25 Паппэ Я. Внешнеэкономические факторы трансформации крупного бизнеса в России // Вопросы экономики. 2023. № 10. С. 72–89.

- 26 Пенкина С. Приоритеты внешнеэкономической интеграции России // МЭ и МО. 2024. № 14. С. 35–47.
- 27 Покровская В. В. Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности: учебное пособие. М. : Юрист, 2023. 456 с.
- 28 Покровская Е. В. Внешнеэкономическая деятельность: учебное пособие. М. : Экономистъ, 2021. 627 с.
- 29 Прокушев Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность: учебное пособие. М. : Дашков и К, 2021. 424 с.
- 30 Ростовский М. Ю. Внешнеэкономическая деятельность: учебное пособие. М. : Экономистъ, 2023. 574 с.
- 31 Свинухов В. Г. Таможенно-тарифное регулирование ВЭД: учебное пособие. М. : Экономистъ, 2023. 155 с.
- 32 Селивановский А. С. Новые правила во внешнеэкономической деятельности // Бухгалтерский учет. 2022. № 8. С. 56–58.
- 33 Смитиенко Б. М. Внешнеэкономическая деятельность: учебное пособие. М. : Академия, 2021. 304 с.
- 34 Спартак А. Внешнеэкономический комплекс России // Вестник МГУ. 2024. № 2. С. 36–49.
- 35 Стровский Л. Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебное пособие. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. 847 с.
- 36 Стровский Л. Е. Внешний рынок и предприятие. М. : Финансы и статистика, 2020. 187 с.
- 37 Тимошенко И. В. Таможенное регулирование ВЭД: учебное пособие. М. : Бератор-Пресс, 2023. 421 с.
- 38 Устинова Е. А. Обеспечение внешнеэкономической безопасности России // Государство и право. 2024. № 11. С. 89–92.
- 39 Фаминский И. П. Основы внешнеэкономических знаний: учебное пособие. М. : Международные отношения, 2021. 258 с.
- 40 Федосеева Г. Ю. К вопросу о понятии «внешнеэкономическая сделка» // Журнал российского права. 2023. № 12. С. 33–39.

41 Чубыкина Е. В. Принцип автономии воли сторон во внешнеэкономическом договоре // Законодательство. 2021. № 10. С. 16–22.

Приложение А

Организационная структура управления ЗАО «ПКТБА»



Рисунок А.1 – Организационно-управленческая структура ЗАО «ПКТБА»

Приложение Б

Место отдела ВЭД в организационной структуре управления ЗАО «ПКТБА»



Рисунок Б.1 – Предложения по изменению организационной структуры управления ЗАО «ПКТБА»

