**Введение**

Развитие рыночных отношений в России и перспективная задача вступление в ВТО существенно повысили роль государственного регулирования внешнеэкономической деятельности. Данная функция государства способствует максимально эффективному включению российского народнохозяйственного комплекса в мировые экономические процессы как равноправного партнёра. Более того, эффективные механизмы государственного регулирования ВЭД позволяет России использовать преимущества международного разделения труда, изменить структуру экспорта и импорта, осуществить производство товаров с высокой долей добавленной стоимости.

Стратегия развития России на период до 2020 года нацелена на освоение инновационного типа воспроизводства, что ставит принципиально новые задачи и в сфере государственного влияния на приоритеты в области внешней торговли и импортной политики, в частности. При заключении внешнеторговых контрактов важно обеспечить условие экспорта в нашу страну современных технологий и инновационной техники, системы новейших машин, привлечения высококвалифицированных специалистов, консультантов в области стратегического планирования и инновационного менеджмента. Бесспорно, важно в ходе реформы образования продумать технологию подготовки на собственной базе высококвалифицированных специалистов, менеджеров в сфере управления внешними экономическими связями.

Проблема государственного регулирования экономики в целом и ВЭД довольно широко освящается в монографиях, обсуждается на научно-практических конференциях, на страницах экономических журналов[[1]](#footnote-1). Однако, важно рассмотреть комплексно данную проблему, системно выделить объективные, общие причины необходимости государственного воздействия на ВЭД, обосновать значимость использования как прямых, так и косвенных методов регуляции данных процессов и их особенности в транзитивной экономике.

Это и определило выбор темы дипломного проекта, её актуальность и значимость в совершенствовании управления ВЭД.

Целью данного проекта является раскрытие современных методов и инструментов государственного регулирования ВЭД на уровне Федерации и региона на примере Ростовской области. Исходя из цели в данном проекте поставлено ряд задач.

1. Раскрыть теоретические основы государственного регулирования ВЭД:

– рассмотреть содержание внешнеэкономических связей (ВЭС) и внешнеэкономической деятельности (ВЭД):

– проанализировать институциональную базу госрегулирования ВЭД в России и её эволюцию.

2. Показать основные направления государственного воздействия на субъектов внешнеторговых операций:

– нормативно – правовые и экономические механизмы влияния государства на субъектов внешней торговли;

3. Раскрыть технологию и особенности формирования стратегических решений в сфере международного бизнеса.

4. Рассмотреть опыт поддержки экспорта в Ростовской области.

Дипломный проект состоит из введения, двух глав, пяти параграфов, заключения, списка литературы.

**1. Теоретические основы государственного регулирования внешнеэкономической деятельности**

**1.1 Содержание внешнеэкономических связей и внешнеэкономической деятельности**

Рыночные преобразования в России усиливают роль внешнеэкономического фактора, поскольку субъектами ВЭД после ликвидации государственной монополии внешней торговли становятся многие отечественные предприятия. Это обуславливает необходимость формирования качественно новых основ взаимодействия отечественной экономики с мировой, внутреннего рынка с внешним. До 1990-х годов экономика России носила закрытый характер на основе монополии внешней торговли, административном управлении, абсолютном господстве государственной собственности и практически полном отсутствии конкуренции. Государство в централизованном порядке управляло ВЭД как частью единого народнохозяйственного комплекса через созданные для этих целей органы, устанавливало количество ввоза и вывоза товара на основе экспортно-импортного плана, определения квот и выдачи лицензий на ВЭД. Переход к рынку изменил эти отношения.

Увеличение субъектов внешнеэкономической деятельности расширило функции государственного регулирования данной сферы. Приоритетной функцией становится разработка концепции внешнеэкономической деятельности[[2]](#footnote-2).

Концепция – это общий стратегический замысел развития ВЭД, который включает цели развития, задачи, направления достижения результатов и эффективности указанной сферы. Разработка концепции включает формирование внешнеэкономической политики на конкретный период времени (среднесрочной – на 3 года, долгосрочной – на 5 и более лет). При этом важно учитывать особенности развития внутреннего потенциала экономики России и международной рыночной конъюнктуры. Не менее значимо учитывать возможности привлечения инвестиций в сферу внешней торговли, в развитие производственного кооперирования и совместного участия в инновационных программах, проектах с зарубежными партнёрами, поддерживая российских экспортов готовых промышленных изделий.

Обосновывая приоритетные направления ВЭД, важно провести разграничения таких понятий, как внешнеэкономические связи (ВЭС), внешнеэкономическая политика (ВЭП), внешнеэкономическая деятельность (ВЭД).

Внешнеэкономические связи – это комплексная система различных форм международного сотрудничества государств и их субъектов во всех отраслях экономики. К субъектам ВЭС относятся:

– регионы;

– хозяйствующие субъекты;

– индивидуальные предприниматели.

Сущность ВЭС как экономической категории проявляется в следующих функциях:

– организация и обслуживание международного обмена природными ресурсами и результатами труда. Содержание данной функции состоит в доведении продуктов, добываемых в качестве природных ресурсов, продуктов, получаемых в процессе международного разделения труда (МРТ), до конкретных потребителей посредством обмена;

– международное признание потребительной стоимости продуктов МРТ. В процессе реализации этой функции завершается акт товарно-денежных отношений и окончание обмена денег на продукт, в результате чего потребительная стоимость, заключенная в данном продукте, получает международное признание;

– организация международного денежного обращения[[3]](#footnote-3).

Через механизм ВЭС спрос па товары и услуги мирового рынка переносится на внутренний рынок того или иного государства. Это обусловливает развитие производительных сил, что способствует развитию промышленности, сельского хозяйства, торговли, сферы услуг и финансовых институтов. Развитие внутреннего рынка ведет к опережению объема совокупного предложения над объемом совокупного спроса внутри государства. Это вызывает расширение внешнеторговых операций, снижение издержек производства по сравнению с издержками обращения.

Государство должно воздействовать на внешнеэкономическую деятельность (ВЭД) посредством реализации внешнеэкономической политики (ВЭП) путем обеспечения оптимального сочетания свободы торговли и протекционизма с учетом нынешних российских реалий.

«ВЭП – это система мероприятий государственной власти, направленных на наиболее благоприятное развитие экономических, научно-технических, производственных и иных связей с зарубежными странами, углубление и расширение участия страны в международном разделении труда с целью решения стратегических задач ее социально-экономического развития»[[4]](#footnote-4).

«Под ВЭД следует понимать совокупность производственно-хозяйственных, организационно-экономических и оперативно – коммерческих способов реализации внешнеэкономических связей, включающих торговлю, совместное предпринимательство, оказание различного рода услуг и иные виды международного сотрудничества. А внешнеэкономические связи – это формы хозяйственных, торговых и иных экономических межгосударственных отношений, а также некоторых отношений политического и научно – технического характера на межгосударственном уровне в их совокупности и многообразии»[[5]](#footnote-5).

Предметом изучения ВЭД является современное мировое хозяйство (мировая экономика), развивающиеся в его рамках международные экономические отношения, конкретные формы, методы и средства современного международного бизнеса.

Основные направления ВЭД:

– внешняя торговля;

– технико-экономическое сотрудничество;

– научно-техническое сотрудничество.

В управленческом аспекте понятие ВЭС шире, чем ВЭД, так как характеризует макроуровень. ВЭД относится к уровню фирм, отдельных, предприятий, то есть к микроэкономическому уровню.

Внешнеэкономическая деятельность подразделяется на следующие основные виды: внешнеторговая деятельность; производственная кооперация; международное инвестиционное сотрудничество; валютные и финансово-кредитные операции[[6]](#footnote-6).

В современной российской практике ВЭД реализуется преимущественно через внешнеторговую деятельность, под которой следует понимать «деятельность по осуществлению сделок в области внешней торговли товарами, информацией и интеллектуальной собственностью»[[7]](#footnote-7).

Государственное регулирование ВЭД представляет собой сложный процесс, складывающийся из выполнения различными органами власти определенных функций. Данные функции можно представить в качестве особых видов деятельности, которые выражают направления, моменты или стадии воздействия государства на ВЭД.

Итак, государство, воздействуя на внешнеэкономическую деятельность, выполняет следующие функции:

– создание условий для эффективной интеграции экономики России в мировую экономику;

– защита экономического суверенитета страны;

– обеспечение экономической безопасности России;

– защита интересов отечественных субъектов ВЭД на мировых рынках;

– согласование интересов различных экономических субъектов, возникающих при осуществлении ВЭД;

– обеспечение сбалансированного развития всех видов ВЭД путем разработки и реализации целевых комплексных программ;

– совершенствование правовых основ регулирования, их гармонизация и унификация с общепринятыми международными нормами и практикой;

– обеспечение доходов государственного бюджета;

– научное и информационно – аналитическое обеспечение ВЭД;

– создание условий для оказания иностранными государствами и международными организациями консультативно-технического содействия РФ»[[8]](#footnote-8).

Не трудно заметить, что большинство функций государственного регулирования ВЭД имеют фундаментальный характер. Их выполнение направлено на решение многоплановых проблем, имеет важнейшее значение не только для развития внешнеэкономической сферы, но и для экономики страны в целом и рассчитано на длительный период времени.

Необходимо отметить, что внешнеэкономическая деятельность занимает особое место, прежде всего, в силу того, что она играет роль «моста», соединяющего национальную экономику с мировым экономическим пространством. Это придает ВЭД особую сложность и значимость для экономического развития страны.

Как свидетельствует мировой опыт, воздействие государства на внешнеэкономическую деятельность носит, по преимуществу, характер регулирования, а не управления. Суть управления состоит в применении государством системы особых инструментов, которое позволяет поддерживать определенные параметры функционирования экономики, ее отдельных сфер. При этом воздействие оказывается, как правило, не па деятельность экономических субъектов непосредственно, а на условия, в которых она осуществляется.

По данным таможенной статистики, в январе-феврале 2009 г. по сравнению с январем-февралем 2008 г. стоимостной объем топливно-энергетических товаров сократился на 51,6 %.

Уже с 2000 г. стала отчетливо проявляться тенденция превышения темпов роста российского экспорта в страны дальнего зарубежья над импортом. В 2000 г. российский экспорт в эти страны превышал импорт из стран дальнего зарубежья в 4 раза. Сальдо внешнеторгового баланса по связям с этими странами достигло $67 млрд. (по методологии таможенной статистики).

На протяжении последних десяти лет в конце года показатели российского экспорта и импорта достигли своих пиковых значений. Спад мировой экономики прервал эту тенденцию. Внешнеэкономический оборот России, рассчитанный по методологии платежного баланса, в декабре 2008 г. Составил 52,4 млрд. долл., что на 17, 7 % меньше, чем в аналогичном периоде 2007 г., и на 31, 4: меньше, чем в июле 2008 г., когда основные показатели российской внешней торговли достигли своих максимальных значений за весь период наблюдения.

Экспорт в декабре сократился до самого низкого показателя 2008 г. -28, 5 млрд. долл., что на 26,1 % меньше аналогичного показателя 2007 г. При этом экспорт в страны СНГ сокращался гораздо быстрее – на 31 % и составил всего 3,9 млрд. долл., что на 25,3 % меньше, чем годом ранее.

Для нового международного разделения труда характерно снижение доли сырья и материалов в мировой торговле. Получили развитие наукоемкие, высокотехнологичные отрасли – химия, приборостроение, электронная и авиакосмическая промышленность.

Получившая высокое развитие и мировое распространение в странах с развитой рыночной экономикой торговля услугами пришла и к нам. Созданы новые коммерческие банки и страховые компании, развиваются инжиниринговые услуги, возникают консалтинговые фирмы, появилась интересная реклама, расширяются торговые посреднические операции.

Доминирующий у нас долгие годы ранее бартерный обмен нефти и газа на зерно и товары народного потребления – отсталая форма международной торговли. Полноценное участие России в мировой производственной кооперации затруднено из-за низкого качества отечественной техники.

К тому же стоимостный объем не соответствует потенциалу экономики страны. Объемный вес и объем экспорта услуг из России не соответствует мировым торговым традициям Прослеживается также слабая тенденция роста российского экспорта новых видов сырья и материалов (ядерного топлива и ядерных конструкционных материалов, материалов для электроники и особо чистых веществ, композитов и металлокерамики). Эта тенденция стала преодолеваться только с 2004 года.

В Федеральной целевой программе развития экспорта до 2010 г. четко прослеживается стратегия на изменение структуры экспорта, расширение его номенклатуры за счет продукции с повышенной степенью обработки, наукоемких товаров, технологий и услуг.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

– повысить эффективность сырьевого экспорта за счет увеличения степени переработки экспортируемой продукции, экспорта новых, прогрессивных видов сырья, материалов и веществ;

– увеличить стоимостный объем и расширить номенклатуру машинно-технического экспорта за счет изделий с высокой долей добавленной стоимости, наукоемких товаров и технологий;

– увеличить объемы и перечень экспортируемых услуг с увеличением их доли в общем объеме экспорта;

– создать транспортную инфраструктуру, способную обеспечить экспортно-импортные перевозки с учетом перспективных потребностей.

Сама Программа содержит около 200 высокоэффективных проектов экспорто-ориентированных производств; включает мероприятия по развитию институциональной, финансовой и информационной инфраструктуры экспорта; излагает меры по созданию благоприятного климата для российского производителя-экспортера и продвижению российских товаров на мировые рынки. Предусмотрены, в частности, поддержка лизинговой деятельности, стимулирование машинно-технического экспорта в рамках инвестиционного сотрудничества, расширение военно-технического сотрудничества и нрав предприятий, выпускающих эту продукцию, активная внешнеполитическая поддержка российского экспорта, создание единой системы внешнеэкономической информации.

Эти положения нашли отражение и в Основных направлениях деятельности Правительства РФ па период до 2008 года и Программе социально-экономического развития на среднесрочную перспективу (2005–2008 годы)[[9]](#footnote-9).

Среди приоритетных направлений экономической политики на 2005–2008 гг. названы в области совершенствования ВЭД такие положения:

– развитие конкуренции, повышение конкурентоспособности российских компаний;

– стимулирование инновационного развития экономики;

– интеграция в мирохозяйственные связи и повышение открытости российской экономики, что предполагает присоединение к ВТО;

– развитие интеграционных связей в рамках СНГ и иных интеграционных объединений (ЕврАзЭС, Единое экономическое пространство, союзное государство), углубление сотрудничества с ЕЭС, вступление в Организацию экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).

Наблюдаемый рост ВВП обеспечивался совместным действием ряда факторов. Среди них: внешние – сохранение благоприятной ценовой конъюнктуры на мировых рынках сырья, особенно нефти, никеля, золота, леса и др.; внутренние – увеличение бюджетных расходов, высокая инвестиционная активность сектора государственных компаний, а также некоторое расширение предложения кредитных ресурсов, в первую очередь со стороны банков, контролируемых государством. Правда, следует оговориться, что действие последнего фактора вновь снизилось в 2008 г. Доля расходов консолидированного бюджета на развитие отраслей народного хозяйства в 2002–2004 гг. составляла примерно 13 %; в 2005 г. – 11,2; в 2006 г. – 11,3; в 2007 г. – 13,9 %. По отношению к ВВП доля затрат на национальную экономику колебалась следующим образом: 3,5 % в 2005 г., 1,3 – в 2006 г. и 4,7 % в 2007 г. Этого недостаточно для поддержания и стимулирования качественных структурных сдвигов[[10]](#footnote-10).

Федеральным бюджетом на 2007 г. был предусмотрен робкий рост финансирования (ФАИП) в объеме 1,8 % ВВП против 1,37 % в 2006 г. Однако из федерального бюджета было выделено только 62 % предполагаемых сумм, т. е. на деле объем и финансирование не повысились, а в процентах ВВП существенно снизились. При этом основной объем этих средств был направлен на реализацию проектов в сфере транспорта (41 %), а также в оборонную промышленность, оставшиеся средства – распределены в уставный капитал государственных корпораций развития, в частности Банка развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк), Российскую корпорацию нанотехнологий.

Важно развивать государственно-частное партнерство, совместно реализовывать крупные национальные проекты, особенно в сфере образования, здравоохранения, ЖКХ, АПК. Не менее значима роль государства в создании инфраструктуры, вокруг которой частный бизнес смог бы развивать производство. Но это требует очень высокого уровня доверия между государством и бизнесом. Однако такого доверия в России пока нет.

Остро стоит в настоящее время и проблема регулирования курса национальной валюты, а также использования для реконструкции и модернизации промышленности, строительного и агропромышленного комплексов золотовалютных резервов, стабилизационного фонда, в целом проблема совершенствования экспортно-импортных операций России.

Мировой финансовый и экономический кризис 2008–2009 годов негативно повлиял и на экспорт, и на импорт товаров и услуг.

Основная причина такого падения в ухудшении конъюнктуры на мировых товарных рынках, произошедшем из-за замедления темпов роста мировой экономики и сокращения мирового спроса на топливо и сырье. В декабре 2008 г. Продолжали снижаться цены на основные товары российского экспорта: нефть, уголь, цветные металлы, арматурную сталь, некоторые виды минеральных удобрений и каучук.

Средняя цена мониторинга российской нефти с 15 января по 15 февраля текущего года сложилась на уровне 43, 16597 долл. / барр. Впервые

За последние четыре месяца произойдет повышение нефтяной пошлины, связанное со стабилизацией цены на нефть. В декабре 2008 г. Шестой месяц подряд наблюдается снижение среднемесячной цены на алюминий, в результате в декабре цена оказалась самой низкой за год. Восьмой месяц подряд падают цены на медь и никель.

Импорт в декабре 2008 г. составил 23,9 млрд. долл., что ниже аналогичного показателя предыдущего года на 3,6 %. Из стран СНГ импортировано товаров на сумму 2,3 млрд. долл. (снижение на 24,6 %), из стран дальнего зарубежья – на сумму 21,6 млрд. долл., что на 0,7 меньше, чем в декабре 2007 г. Это сокращение связано, прежде всего, с уменьшением закупок машиностроительной продукции на 7,0 %, а также химической продукции – на 5,6 %[[11]](#footnote-11).

Важно отметить, что динамику экспорта следует рассматривать в структуре трех составляющих: сырьевого экспорта, экспорта обрабатывающих отраслей и экспорта услуг. В 2009–2010 гг. прогнозируется рост экспорта сырья не более 2,5 % в год, по экспорту готовой продукции прирост можно обеспечить только на основе улучшения технологической базы предприятий обрабатывающих отраслей, по экспорту услуг в 2009–2030 гг. прогнозируется рост на 15–20 % в год[[12]](#footnote-12).

**1.2 Институциональная база государственного регулирования ВЭД в России и ее эволюция**

Процесс управления предполагает его организацию, то есть создание определенной структуры органов управления, разграничение их полномочий, прав, обязанностей и ответственности, соподчиненность и взаимодействие с целью повышения эффективности ВЭД.

Институционально – организационную структуру механизма государственного регулирования ВЭД в России можно представить в виде логической схемы № 1.

Рассмотрим систему управления ВЭД на Федеральном уровне и функции ее институтов.

Законодательная власть, представленная двумя палатами: Советом Федерации и Государственной Думой. К ведению законодательной власти относится принятие законов, в том числе во внешнеэкономической сфере, обязательных к применению на всей территории Российской Федерации.

Основное назначение высшей судебной власти применительно к сфере ВЭД состоит в защите прав и охраняемых законом интересов предприятий и предпринимателей, причем не только отечественных, но и зарубежных.

Президент РФ в области управления и регулирования ВЭД может:

– осуществлять общее руководство государственной ВЭП;

– подписывать международные соглашения, представлять Россию на соответствующих международных форумах;

– регулировать военно-техническое сотрудничество;

– определять условия экспорта драгоценных камней, металлов, расщепляющихся материалов.

Правительство РФ во внешнеэкономической сфере выполняет функции:

– проводит в стране единую ВЭ11, осуществляет разработку соответствующих программ;

– участвует в организации и проведении международных переговоров;

– в формировании экспортного и импортного режимов;

– осуществляет управление федеральной российской собственностью за рубежом;

– регулирует величины таможенного тарифа;

– принимает конкретные меры по защите внутреннего рынка от массированного импорта.

В управлении ВЭД России большое значение играют Министерство экономического развития РФ, Министерство финансов РФ, Федеральная налоговая служба РФ, Центральный Банк РФ, Федеральная таможенная служба РФ.

Основными задачами Минэкономразвития России в области регулирования ВЭД являются:

– разработка предложений по государственной ВЭП РФ и ее реализация, осуществление государственного регулирования ВЭД;

– координация и контроль внешнеторговой деятельности по вопросам совместного ведения РФ и ее субъектов;

– обеспечение благоприятных условий для доступа и увеличения объемов экспорта российских товаров и услуг на внешний рынок, включая разработку и реализацию мер по обеспечению эффективной интеграции экономики Российской Федерации в мировую экономику;

– содействие привлечению иностранных инвестиций, участие в разработке и реализации механизма регулирования валютно – кредитных отношений с иностранными государствами;

– организация научного и информационно – аналитического обеспечения в области внешнеторговой деятельности, торгово – экономических связей с иностранными государствами и внутренней торговли.

– разработка основных направлений государственной отношении государств-участников Содружества Государств, обеспечение стратегического курса РФ на всестороннего сотрудничества с этими государствами;

– контроль за соблюдением российскими участниками ВЭД законодательных и иных нормативных правовых актов в области экспортного контроля;

– участие в осуществлении контроля за полнотой поступления в установленном порядке средств в иностранной валюте по ВЭО[[13]](#footnote-13).

Федеральная таможенная служба – центральный правоохранительный орган в сфере ВЭД, участвующий в разработке и реализации таможенной политики страны. Она выполняет следующие функции:

– обеспечение в пределах своей компетенции экономической безопасности, защита экономических интересов России;

– обеспечение соблюдения законодательства, борьба с контрабандой, нарушения таможенных правил и налогового законодательства, относящегося к товарам, перемещаемым через таможенную границу РФ; применение средств таможенного регулирования торгово-экономических отношений, взимание таможенных пошлин, налогов и иных таможенных платежей;

осуществление таможенного контроля и таможенного оформления; – ведение таможенной статистики внешней торговли и товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности[[14]](#footnote-14).

Рассмотрим систему регулирования и управления ВЭД на региональном уровне.

После отмены государственной монополии на ВЭС в 1991 году повышается значение территориального уровня, который подразделяется на:

– представительства общегосударственных органов власти;

– представительства функциональных и отраслевых органов власти;

– собственно региональные органы власти;

– региональные подразделения общественных организаций.

Функциональные и отраслевые органы власти в регионах представляет Министерство иностранных дел, на которое в соответствии с Положением, утвержденным Указом Президента РФ от 12 марта 1996 года, возложена функция координации международных и внешнеэкономических связей субъектов Федерации. МИД России взаимодействует не только с федеральными, но и с региональными органами власти, а также органами местного самоуправления. Для выполнения этих функций в 1994 году при МИДе создан Консультативный совет субъектов РФ по МиВЭС, основная задача которого – оказание консультативной, информационной и методической помощи субъектам Федерации. В его функции входит:

– экспертная оценка проектов нормативных документов, регламентирующих МиВЭС субъектов Федерации;

– разработка рекомендаций по повышению эффективности МиВЭС;

– информирование руководящих органов субъектов Федерации по основным направлениям внешней политики России и международного положения в целом, а также вопросам международной деятельности, напрямую затрагивающим интересы российских регионов;

– систематизация, обобщение и распределение позитивного опыта взаимодействия региональных и федеральных органов власти в сфере МиВЭС[[15]](#footnote-15).

Региональное таможенное управление выполняет функции, возложенные на Федеральную таможенную службу в рамках определенной территории:

– обеспечивает в пределах своей компетенции экономическую безопасность, защищает экономические интересы РФ в федеральных округах;

– обеспечивает соблюдение законодательства, ведет борьбу с контрабандой, нарушениями таможенных правил и налогового законодательства, относящегося к товарам, перемещаемым через таможенную границу России на территории действия управления;

– применяет средства таможенного регулирования торгово-экономических отношений, взимает таможенные пошлины, налоги и иные таможенные платежи;

– осуществляет таможенный контроль и таможенное оформление;

– ведет таможенную статистику внешней торговли федерального округа.

Важную роль играют региональные таможенные лаборатории, которыевыполняют большой объем классификационных, товароведческих, технико-криминалистических, материаловедческих экспертиз товаров, сырья, транспортных средств и документов.

В соответствии с приказом ФТС России «О создании подразделений внешних связей в региональных таможенных управлениях» при региональных таможенных управлениях созданы отделы внешних связей, задачами которых являются:

– содействие ФТС России, таможенным органам, находящимся в регионе, в реализации межправительственных и межведомственных соглашений и договоренностей по таможенному делу;

– развитие в пределах своей компетенции двустороннего сотрудничества с таможенными органами сопредельных государств;

– внесение предложений в ФТС России по развитию внешних связей управления.

Следующий уровень таможенного регулирования в субъекте Федерации – таможни, которые включают таможенные посты, автомобильные, железнодорожные и морские пункты пропуска.

Таким образом, рассмотрев структуру субъектов управления ВЭД важно отметить их значение для эффективного функционирования внешнего рынка. В первую очередь это может быть достигнуто единой системой скоординированной работы всех организационно – управленческих систем, как на федеральном уровне, так и на региональном, а также усовершенствованием законодательной базы в области ВЭД. Важно рассмотреть основные направления воздействия государства на субъектов ВЭД в России.

**2. Основные направления государственного воздействия на субъектов внешнеторговых операций**

**2.1 Нормативно-правовые и экономические механизмы государственного регулирования внешней торговлей в РФ**

Существует множество направлений ВЭД это:

– внешняя торговля:

– производственное кооперирование субъектов ВЭД;

– научно – техническое сотрудничество;

– создание СП;

– формирование консалтинговых структур;

– валютно-финансовые отношения;

– кредитные межгосударственные и межфирменные отношения;

– международный аутсорсинг в сфере торговли;

– информационные технологии в сфере внешних экономических отношений.

Многообразие средств государственного регулирования ВЭД российскими учеными сгруппированы в следующие основные блоки[[16]](#footnote-16).

Первый блок включает меры общего характера, направленные на укрепления национальной экономикой и её позиций в системе мирового хозяйства. Они обеспечивают повышение конкурентоспособности не только товаров, но и экономикой в целом.

Регулирование ВЭД в данном аспекте включает государственное воздействие на макроэкономику, на конъюнктуру внутреннего рынка, на структуру макросистемы.

Это меры антимонопольной политики, пресечения недобросовестной конкуренции, разработка государственных целевых программ в сфере ВЭД и технологии их реализации, стимулирование научно-технического развития, формирование нормативной базы институциональной структуры. Данные меры формируют общеэкономический базис ВЭД.

Второй блок – это специальные механизмы и инструменты, стимулирующие, либо сдерживающие определённые виды ВЭД. Среди них выделяются: методы таможенно-тарифного регулирования, нетарифные меры, механизм конвертируемости валюты, политику обменного рубля.

Третий блок инструментов регулирования ВЭД – это прямая поддержка государством экспортеров товаров и услуг, стимулирование импортозамещения, прямое субсидирование экспортёров ряда товаров (особенно вывоза сельскохозяйственной продукции, машиностроительной продукции с высокой долей добавленной стоимости). Это также косвенное субсидирование экспорта с помощью использования налоговых льгот, уменьшения кредитных ставок, снижение тарифов на экспортную-импортную продукцию, государственные задачи субъектам ВЭД, страхование и гарантирование экспортных кредитов.

Методы государственного регулирования ВЭД можно проранжировать по таким критериям:

1. по направлениям воздействия на экономические процессы.

2. по характеру влияния на субъектов ВЭД.

3. по характеру и разновидности применяемых приемов.

Это можно показать на логической схеме № 2.

Государственное регулирование ВЭД осуществляется на основе следующих принципов.

1. Равенство участников ВЭД и их недискриминированность.
2. Защита государством прав и интересов субъектов ВЭД.
3. Исключение неоправданного вмешательства государства во внешнеторговую деятельность предприятий[[17]](#footnote-17).

Все направления государственного регулирования Российской Федерации и объектов Федерации.

Рассмотрим административно правовые методы государственного регулирования внешней торговли. Существенные изменения во внешнеторговом регулировании начались с указа президента РФ и о либерализации внешнеэкономической деятельности на территории РСФСР от 15.11.1991. № 213. В правительственной «Программе углубления экономических реформ (1992 год)» в разделе «Либерализации внешнеэкономической деятельности. Открытие экономики означает, что либерализация является одним из приоритетных направлений экономической политики, обеспечивающим улучшение положения России в системе международного разделения труда, «полный демонтаж количественных ограничений во внешней торговле».

Однако, выход на внешний рынок большого числа российских предприятий, не имеющих опыта в сфере внешней торговли, привели к их конкуренции друг с другом и ухудшению условий экспортно-импортных сделок. Более того, усилилась сырьевая направленность российского экспорта, поскольку на мировом рынке наиболее конкурентоспособными являются топливно-сырьевые товары. Многие же виды готовой промышленной продукции, машиностроения, лёгкой и пищевой промышленности не выдерживали конкуренцию с товарами других стран. Это нашло отражение в структуре российского экспорта.

В 1990 годах активно формировалась нормативно-правовая база регулирования внешней торговли. В первой половине 1990-х годов активно работали в процессе регулирования все подразделения Правительства РФ, но особую роль сыграли Министерство внешнеэкономических связей, Министерство экономического развития, Государственный таможенный комитет, Центральный Банк России, ТПП РФ.

После принятия новой конституции 1993 г. регулирование ВЭД стало предметом повышенного внимания и деятельности обеих палат Федерального собрания РФ. Гражданский кодекс РФ, Таможенный кодекс, законы РФ «О таможенном тарифе», и «О валютном регулировании и валютном контроле», другие законодательные акты, приняты в первой половине 90-х годов стали основой для разработки других, специальных государственных актов, призванных решать две проблемы. Нормативная база регулирования ВЭД постоянно совершенствуется. Во-первых, создать наиболее благоприятные условия для совершенствования ВЭД. Так, 1 апреля 2009 г. Принят ФЗ «О внесении изменений в Бюджетный кодекс РФ и отдельные законодательные акты РФ». Внесены в данном ФЗ изменения в Таможенный кодекс РФ. Расширенны права Федерального казначейства и территориальных органов Федерального казначейства по учету поступлений и их распределения между бюджетами бюджетной системы РФ в соответствии с бюджетным законодательством. Во-первых, создать наиболее благоприятные условия для совершенствования ВЭД.

Во-вторых, соединить внешнюю экономическую деятельность хозяйственных субъектов России с целями рыночных реформ. В итоге был принят ФЗ «О государственном регулировании внешнеторговой деятельности» от 13. 10. 1995 г. После начала рыночных реформ были сформулированы причины государственного регулирования международной экономической деятельности, прежде всего в сфере внешней торговли. Были определены федеральные органы исполнительной власти, ответственные за организацию государственного регулирования внешней торговли, определялся комплекс мероприятий и приоритетных направлений совершенствования внешнеторговой деятельности как фактора, стимулирующего развитие национальной экономики.

27 ноября 1995 г. был принят указ президента РФ «О первоочередных мерах по усилению системы валютного контроля в РФ», 30 ноября 1995 г. был принят Указ Президента РФ «О первоочередных мерах по поддержке экспортёров». В 1996 г. принята первая «Федеральная программа развития экспорта», основной целью которой было стимулирование экспорта продукции с высокой степенью обработки, налоговое поощрение и финансовая поддержка отечественных экспортёров. Однако недостаточные объёмы государственного финансирования определили сравнительно невысокий уровень реализации и экономической эффективности принятых документов.

С 2000 г. при Комитете по экономической политике и предпринимательству Государственной Думы создан Экспертный совет по Законодательству во внешней торговле и иностранным инвестициям (с 2004 г. – Экспертный совет по регулированию ВЭД). Одним из направлений его деятельности является выявление мнений государственных органов, общественных организаций, научных и деловых кругов по вопросам присоединения Росси к ВТО, а также координации законотворческой деятельности в данной сфере. Правительство РФ, Минэконмразвития, Минфин России работали над проблемой приведения российского законодательства в соответствие с правовыми нормами ВТО. На современном этапе правовую базу регулирования ВЭД составляют следующие ФЗ:

* «О таможенном тарифе» от 21 мая 1993 г. № 5003–1.
* «Таможенный тариф РФ» (утв. Постановлением Правительства РФ от 27.11.2006 № 718) (ред. от 30.04.2009, с изм. от 08.05.2009) (разделы VI–XI, группы 31 – 61)
* «О международном коммерческом арбитраже». От 7 июля 1993 г. № 5338–1.
* «О международных договорах РФ» от 15 июля 1993 г. № 101-ФЗ.
* «О координации международных и внешнеэкономических связей субъектов РФ» от 4 января 1999 г. № 4-ФЗ.
* «О техническом регулировании» от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ.
* Новая редакция Таможенного кодекса РФ, от 28 мая 2003 г. № 61-ФЗ.
* Федеральный закон от 08.12.2003 № 164-ФЗ (ред. от 02.02.2006) «Об основах государственного регулирования внешнеэкономической деятельности» (принят ГД ФС РФ 21.11.2003)
* «О специальных защитных, компенсационных мерах при импорте товаров» от 8 декабря 2003 г. № 165-ФЗ.
* «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10 декабря 2003 г. № 173-ФЗ. (ред. от 22.07.2008)
* Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 08.11.2008) «О защите конкуренции» (принят ГД ФС РФ 08.07.2006)
* «О техническом регулировании» от 18.12.2002 (В ред. От 09.05.05)

«О внесении изменений в таможенный кодекс РФ» в части таможенных сборов. От 11 ноября 2004 г. № 139-ФЗ.

* «Об особых экономических зонах в РФ» от 22 июля 2005 г. № 116-ФЗ. (ред. от 23.07.2008)

Безусловно, проделана большая работа в области правового регулирования ВЭД, но о завершении этого процесса пока говорить рано. Существуют противоречия между региональными законами и новым ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности». Самой же острой проблемой является реализация внешнеэкономической стратегии. Практически 15 лет реформ государство проводило политику реагирования на реальный, конъюнктурный ход событий. В силу этого проблема соотношения стратегии, особенно в свете приоритетности на инновационную экономику и текущей внешнеэкономической политики выходит на новый уровень. Формировались новые институты госрегулирования внешней торговли, но не было четкой постановки цели на долгосрочную перспективу. Не было стратегических целей и на микроуровне. По существу отсутствовал основной механизм госрегулирования ВЭД.

На современном этапе приоритетной целью госрегулирования внешней торговли и в целом ВЭД является интеграция России в систему международных экономических отношений, что позволит облегчить доступ российских товаров на мировой рынок. Именно с этой целью Правительство России ведет переговоры о вступлении в ВТО, но с учетом интересов нашей страны.

Распоряжением Правительства РФ от 19 января 2006 г. № 38-ФЗ утверждена Программа социально-экономического развития РФ на среднесрочную перспективу (2006–2008 г.). Она включает раздел III «Стратегия внешнеэкономической интеграции РФ».

В качестве основных проблем в области внешнеэкономической политики в данном документе определены следующие:

• слабо дифференцирована структура экспорта и сильна его зависимость от внешнеэкономической конъюнктуры;

• недостаточное участие российских компаний в международном разделении труда;

• низкий уровень прозрачности и высокие трансакционные издержки, прежде всего в области таможенного администрирования[[18]](#footnote-18).

Последняя проблема связана с применением инструментов таможенно-тарифного регулирования ВЭД, что можно отнести к экономическим методам.

Основные направления решения этой проблемы, по мнению Правительства Росси, следующие:

• повышение импортного таможенного тарифа за счет его диверсификации путем введения в него автоматических регуляторов уровня ставок пошлин на отдельные виды продукции;

• либерализация импортного тарифа на товары, которые не производятся в России, но необходимы для снижения совокупных издержек (снижение пошлин на технологическое оборудование, современные технологии);

• отмена экспортных пошлин на продукцию с высокой степенью переработки[[19]](#footnote-19).

Не менее важно принять систему мер по совершенствованию квотирования импорта мяса и птицы, что необходимо для поддержки российских сельхозпроизводителей.

Указом Президента РФ от 11.05.2006 г. № 473 Федеральная таможенная служба была передана из ведения Министерства экономического развития РФ в подчинение Правительству России. В настоящее время именно Правительство РФ совместно с Федеральной таможенной службой разрабатывают государственную политику в области таможенного дела и нормативно-правовому регулированию. Совместно решаются и задачи более активного использования экономических методов регулирования внешней торговли. Они органично взаимосвязаны с нормативно-правовыми методами, но их особенность в том, что они действуют через экономические интересы, мотивацию субъектов ВЭД к повышению конкурентоспособности российской продукции на мировом рынке.

К методам экономического воздействия государства на субъектов ВЭД относятся: налоговые преференции, льготные кредиты, страхование рисков, содействие развитию интеграционных процессов в рамках СНГ, поддержка экспорта продукции с высокой степенью переработки, дифференциация ставок импортного тарифа на ряд товаров, не производимых в России, но важные для развития производительных сил, поддержка российских экспортеров услуг и сельскохозяйственной продукции.

Особую роль в современный период играет государственная поддержка экспорта российских товаров и услуг. Практически активно такая поддержка стала осуществляться с середины 2002 г., когда в составе Минэкономразвития был основан департамент поддержки экспорта 14 октября 2003 г. Правительство России утвердило «Концепцию развития государственной финансовой (гарантийной) поддержки экспорта промышленной продукции в РФ»[[20]](#footnote-20).

Главными целями такой поддержки являлись:

– усиление конкурентных позиций российских экспортеров промышленной продукции на внешнем рынке;

– увеличение в структуре экспорта доли изделий с высокой степенью переработки.

Предусматриваются три основных механизма господдержки отечественных товаропроизводителей на внешнем рынке:

– государственное гарантирование от коммерческих рисков;

– долгосрочное экспортное кредитование;

– возмещение экспортером части процентных ставок по экспортным кредитам, полученным от российских кредитных организаций.

Распространяются они в основном на крупные комплектные поставки, строительство объектов за рубежом.

На реализацию программы господдержки экспорта было выделено в 2005 г. 700 млн. долл., в 2006 г. – 1 млрд. долл., из которых на возмещение процентных ставок пошло 100 млн. долл. Правительством РФ было утверждено 16.09.2006 г. Постановлением «О порядке предоставления государственных гарантий РФ для оказания государственной поддержки экспорта промышленной продукции»[[21]](#footnote-21).

В целях совершенствования кредитования и гарантирования внешнеэкономических операций было создано ЗАО «Государственный специализированный Российский экспортно-импортный банк» (РОСЭКС-ИМБАНК). Данная структура является агентом Правительства РФ по осуществлению гарантирования внешних экономических сделок. Председатель правительства России Владимир Путин подписал распоряжение от 17 ноября 2008 г. об утверждении концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г.

Как сообщает пресс-служба правительства, премьер-министр поручил Минэкономразвития России разработать с участием заинтересованных федеральных органов исполнительной власти и до 1 августа 2009 г. внести в установленном порядке в правительство РФ прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 г.

Федеральные органы исполнительной власти и исполнительные органы государственной власти субъектов Российской Федерации должны руководствоваться положениями концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. при разработке программных документов, планов и показателей своей деятельности, отмечается в документе.

Базовый, инновационный сценарий развития российской экономики до 2020 г. предполагает рост ВВП в 2,3 раза по сравнению с уровнем 2007 г.

Разработчики документа считают, что добыча нефти к 2020 г., согласно инновационному сценарию развития страны, вырастет на 9 % по сравнению с показателем 2007 г. В случае же осуществления инерционного варианта, рост нефтедобычи в России составит 1,9 %.

Если РФ будет придерживаться инерционного варианта развития, доля экспорта нефти в общем объеме добычи может снизиться с 52,7 % в 2007 г. до 51 % в 2020 г. Если же будет реализован инновационный вариант, доля экспорта нефти снизится до 47,7 % от общего объема добычи. Глубина переработки нефти в инерционном варианте увеличится с 71,7 % в 2007 г. до 81 % в 2020 г., в инновационном – до 83 % в 2020 г.осподдержки экспорта промышленной продукции.

Российские ученые предлагают в число мер господдержки экспорта отечественных товаров и услуг включить:

– создание системы страхования экспортных кредитов для обеспечения комплексной страховой защиты экспортеров от политических и долгосрочных коммерческих рисков;

– содействовать привлечению внебюджетного долгосрочного кредитования для реализации экспортных контрактов;

– расширить доступ, в том числе малого бизнеса, на международный рынок за счет развития механизмов компенсаций начинающим экспортерам части неподконтрольных расходов по освоению внешних рынков, их анализу, проведению ярмарок в России и участия в зарубежных ярмарках[[22]](#footnote-22).

Не менее важным аспектом госрегулирования внешней торговли является развитие национальной системы сертификации и контроля качества экспортной продукции. Это актуально, поскольку на мировых рынках существенно возросли требования к потребительным и экологическим параметрам, к показателям безопасности эксплуатации машинотехнических изделий, сложной бытовой техники.

Техническое регулирование является важной частью нетарифного регулирования. ФЗ «О техническом регулировании», вступивший в силу в середине 2003 года. Определяет цели и инструменты такого государственного воздействия.

Стратегические цели развития России до 2020 г. определили повышение благосостояния населения, уменьшение бедности и опору на человеческий потенциал на базе перехода к инновационной экономике и повышения конкурентоспособности страны в целом, а не только отечественной продукции.

Реализовать эти цели возможно, в том числе, и на основе эффективной стратегии внешнеэкономической деятельности. Эти проблемы и составляют предмет исследования второго параграфа данной главы.

**2.2 Формирование стратегических решений в сфере международного бизнеса**

Значимость формирования стратегии внешнеэкономической деятельности на уровне Федерации и механизмов ее реализации рассмотрены в первом параграфе данной работы, поскольку это – концептуальная база и основа постановки цели и приоритетов в сфере ВЭД на уровне микроэкономики.

В современных условиях особые трудности возникают при определении стратегических решений в сфере международного бизнеса и их согласования с общей концепцией развития внешних связей России. Это обусловлено, прежде всего, трудностями переходного периода к рынку, отсутствием централизованной системы регулирования ВЭД почти десятилетие, неподготовленностью руководителей отечественных предприятий принимать самостоятельно решение в конкурентной рыночной сфере, отсутствием опыта стратегичного планирования и управления, особенно в сфере внешней торговли. Долгие десятилетия в нашей стране существовала государственная монополия внешней торговли, ее отмена в 1991 году не обеспечила эффективного и научного управления внешними связями не только на микроуровне, но и в рамках макро- и мезо-систем. В силу этого важно проанализировать мировой опыт формирования стратегии на микроуровне и адаптировать его к условиям транзитивной отечественной экономики.

Усложнение методов конкуренции в условиях глобализации мировой экономики объективно обусловило внимание топ-менеджеров корпораций западных стран к разработке стратегии, ориентированной на перспективу пяти – десяти и более лет. Это позволяет оценить не только потенциальные возможности организации, ее внутренние преимущества и слабые стороны, но и оценить финансовые и иные риски, исходящие из внешней конъюнктуры. Прогнозирование и моделирование перспектив развития, как фирмы, региона, так и макроэкономики отличает стратегическое управление от текущего и долгосрочного планирования. Это и позволяет определить процесс стратегического менеджмента как новую парадигму управления. Ее отличает также выделение стратегических направлений развития, стратегических важных зон бизнеса или стратегических хозяйственных единиц (СХЕ).

Было бы неверно считать, что еще 20–30 лет назад фирмы совершенно не имели стратегического поведения. Однако термин «стратегическое управление» был введен в обиход только на стыке 60–70 годов для того, чтобы внести различия между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. При этом необходимость проведения такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях осуществления бизнеса, о которых было сказано ранее. Разработка идей стратегического управления нашла отражение в работах таких авторов, как Frankenhofs и Granger (1971 г.), Ansoff (1972 г.) и др. В качестве ведущей идеи, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению от оперативного управления, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на внешнее окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения[[23]](#footnote-23).

Можно указать на несколько конструктивных определений стратегического управления, которые были предложены авторитетными разработчиками теории стратегического управления. Шендел и Хаттен рассматривали его «как процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям. По Хиггенсу, «стратегическое управление – это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением», Пирс и Робертсон определяют стратегическое управление «как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь целей организации»[[24]](#footnote-24). Существует еще целый ряд определений стратегического управления, которые делают упор на те или иные аспекты, особенности стратегического управления или же его отличия от «обычного» управления.

Для того чтобы дать развернутое определение стратегического управления, проведем сравнение этого управления с преимущественно оперативным управлением, в основном практиковавшимся в бизнесе свыше двадцати лет назад. Сравнение проведем по ключевым характеристикам управления организацией.

**Миссия, предназначение.**

**Оперативное управление** – организация существует для производства товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации.

Стратегическое управление – выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением. **Преимущественная концентрация внимания менеджмента**

Оперативное управление – взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов. Стратегическое управление – взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении.

**Учет фактора времени**

Оперативное управление – ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу. Стратегическое управление – ориентация на долгосрочную перспективу.

**Основные факторы построения системы управления.**

Оперативное управление – функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология. Стратегическое управление – люди, системы информационного обеспечения, рынок.

**Управление персоналом.**

Оперативное управление – взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций. Стратегическое управление – взгляд на работников как на основу организации, ее основную ценность и источник ее благополучия.

**Оценка эффективности.**

Оперативное управление – эффективность деятельности и управления определяется как категория, отражающая прибыльность и рациональность использования производственного потенциала. Стратегическое управление – эффективность деятельности и управления организацией выражается в том, насколько своевременно и точно организация в состоянии реагировать на новые запросы со стороны рынка и изменяться в зависимости от изменения окружения.

Таким образом, стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиться конкурентных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Хотя стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющейся конкурентной борьбе, тем не менее, постоянно можно наблюдать в действиях организаций отсутствие стратегичности, что и приводит их зачастую к поражению в рыночной борьбе. Отсутствие стратегического управления проявляется, прежде всего, в следующих двух формах.

Во-первых, организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение либо не будет вообще меняться, либо же в нем не будет происходить качественных изменений. Попытка составить долгосрочные планы, в которых предписывается, что и когда делать в достаточно длительной перспективе, либо же определить попытки найти в исходный период решение на многие годы вперед, желание строить «на века», либо же приобретать «на долгие годы» – все это признаки нестратегического управления. Видение долгосрочной перспективы очень важная составляющая стратегического управления. Однако это ни в коей мере не означает экстраполяции существующей практики и существующего состояния окружения на много лет вперед.

Стратегическое управление в каждый данный момент фиксирует, что организация должна делать в настоящем, чтобы достичь желаемой цели в будущем, исходя при этом из того, что окружение будет меняться, и условия жизни организации будут изменяться тоже, т. е. при стратегическом управлении как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее. Определяется и осуществляется действия организации в настоящее время, обеспечивающие ей определенное будущее, а не вырабатывается план или описание того, что организация должна будет делать в будущем. При этом для стратегического управления характерно, что не только фиксируется желаемое в будущем состояние организации, но и, что является важнейшей задачей стратегического управления, вырабатывается способность реагировать на изменения в окружении, позволяющие достичь желаемых целей в будущем. В противоположность при нестратегическом управлении составляется план конкретных действий, как в настоящем, так и в будущем априори, базирующийся на том, что четко известно конечное состояние и что окружение фактически не будет меняться.

Во-вторых, при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. При таком подходе оказывается, что организация не в состоянии достичь своей цели, так как её достижение принципиально зависит от желаний и потребностей клиентов, а также от поведения конкурентов. Все, что может организация определить на основе анализа своих внутренних возможностей – это то, какое количество продукта она может произвести и какие издержки при этом она может осуществить. То же, какое количество будет куплено и по какой цене, определит рынок. Поэтому начинать планировать деятельность организации с анализа внутренних ресурсов и возможностей рационально использовать эти ресурсы означает полностью идти вразрез с принципами стратегического управления.

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений на использование, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не обладает универсальностью применения в любых ситуациях для решения любых задач.

Во-первых, стратегическое управление уже в силу своей сущности не дает, да и не может дать, точной и детальной картины будущего. Формируемое в стратегическом управлении будущее желаемое состояние организации – это не детальное описание ее внутреннего и внешнего положения, а, скорее, качественное пожелание к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, входить в какие деловые группы и т. п. При этом все это в совокупности должно составлять то, что определит, выживет или нет организация в будущем в конкурентной борьбе.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. У него нет описательной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в конкретных ситуациях. Стратегическое управление – это, скорее, определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента. И каждым отдельным менеджером оно понимается и реализуется в значительной мере по-своему. Конечно, существует ряд рекомендаций, правил и логических схем анализа проблем и выбора стратегии, а также осуществления стратегического планирования и практической реализации стратегии. Однако в целом стратегическое управление – это симбиоз интуиции и искусства высшего менеджмента вести организацию к стратегическим целям, высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой, обновление организации и ее продукции, а также реализацию текущих планов и, наконец, активное включение всех работников в реализацию задач организации, в поиск наилучших путей достижения ее целей.

В-третьих, требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления. Необходимо создание и осуществление стратегического планирования, что в корне отлично от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях. Стратегический план должен быть гибким, он должен реагировать на изменения внутри и вне организации, а для этого требуются гораздо большие усилия и большие затраты. Необходимо также создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и включение организации в среду. Службы маркетинга, общественных отношений и т. д. приобретают исключительную значимость и требуют значительных дополнительных затрат[[25]](#footnote-25).

В-четвертых, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, когда в короткие сроки кардинально меняются направления вложений, когда неожиданно возникают новые возможности для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, цена расплаты за неверное предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора становится зачастую роковой для организации. Особенно трагическими бывают последствия неверного прогноза для организаций, осуществляющих безальтернативный путь функционирования либо же реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.

В-пятых, при осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. На самом же деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. А это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости организации и т. п. При этом при стратегическом управлении процесс выполнения оказывает активное обратное влияние на планирование, что еще более усиливает значимость фазы выполнения. Поэтому организация в принципе не сможет перейти к стратегическому управлению, если у нее создана пусть даже и очень хорошая подсистема стратегического планирования и при этом нет предпосылок или возможностей для создания подсистемы стратегического выполнения.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов, что видно на логической схеме 3[[26]](#footnote-26).

Процессы логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью структуры стратегического управления.

Рассмотрим этапы стратегического управления.

• **Анализ среды**, т. е. аналитическое, ситуационное планирование.

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей:

1) макроокружения;

2) непосредственного окружения;

3) внутренней среды.

Анализ макроокружения включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющая общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т. п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели; поставщики; конкуренты; рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но обеспечивает возможность существования своим членам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т. п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

• кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т. п.;

• организация управления;

• производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;

• финансы фирмы;

• маркетинг;

• организационная культура.

**2.** **Определение миссии и целей.**

Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в определении миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. И завершается эта часть стратегического управления подпроцессом определения краткосрочных целей. Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и к чему она стремится. А, зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

3. После того, как определены миссия и цели, наступает **3-й** **этап анализа и выбора стратегии.** Этот процесс по праву считается сердцевиной «стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своей цели и реализовывать свою миссию».

4. **Выполнение стратегии** является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает потому, что либо неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не выполняется и потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию трудового потенциала. Реализация стратегии – это 4-й этап[[27]](#footnote-27).

Анализ деятельности фирм, успешно реализовавших свои стратегии, показывает, что они в своей деятельности следовали следующим правилам:

– цели, стратегии и планы были хорошо доведены до работников с тем, чтобы достичь с их стороны не только понимания того, что делает фирма, но и их неформального вовлечения в процесс реализации стратегий, в частности, добиться выработки у сотрудников обязательств перед фирмой по реализации стратегии;

– руководство не только своевременно обеспечивало поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и имело план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировало достижение каждой цели.

**В процессе реализации стратегии** каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Главная роль принадлежит высшему руководству.

Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап – углубленное изучение состояния среды, целей и

разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

• Окончательное уяснение сущности определенных целей, выработанных стратегий, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды. Посредством этого как бы дается окончательное «добро» на реализацию стратегий. При этом возможны корректировки, если произошли изменения в среде, а также в том случае, если обнаружены недостатки в ранее проведенном анализе и выработке целей и стратегий.

• Более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников фирмы с целью подготовки почвы для усиления вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий.

**Второй этап** состоит в том, что высшее руководство должно принять решения по эффективному использованию имеющихся у фирмы ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, принимаются решения по их распределению, а также по созданию условий для заинтересованного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий. Важной задачей, решаемой на данном этапе, является приведение ресурсов в соответствие с реализуемыми стратегиями.

Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификации сотрудников.

**На третьем этапе** высшее руководство принимает решения по поводу организационной структуры. Выясняется соответствие имеющейся организационной структуры принятым к реализации стратегиям и, если это необходимо, вносятся соответствующие изменения в организационную структур)

**На четвертом этапе** необходимые изменения на фирме, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Проблема изменений исключительно тонкая, сложная и болезненная. Изменения не могут быть проведены без учета объективных факторов, задающих условия и возможности проведения таких изменений. Часто требуется несколько лет для того, чтобы провести серьезное изменение на фирме. Например, фирма «Ксерокс» затратила два года только на разработку плана изменения своего бизнес-стиля, состоящего в ориентации на технологию.[[28]](#footnote-28)

При проработке вопроса изменений очень важно не только концентрировать внимание на том, для чего делается изменение, к чему оно должно привести, что и как следует изменить, но также и на том, как изменение будет воспринято, какие силы и в какой форме будут сопротивляться, какой должен быть выбран стиль проведения изменения и какими методами оно должно осуществляться. Для того чтобы успешно провести изменения, высшее руководство должно независимо от типа, сущности и содержания изменения осуществить следующие действия: составить сценарий возможного сопротивления изменениям; провести действия с целью ослабления стремления к сопротивлению изменениям; устранить или уменьшить до минимума реальное сопротивление; закрепить проведенное изменение. Мировой финансово – экономический кризис 2008–2009 годов актуализирует процесс изменений в любой организации, адаптацию деятельности фирмы к изменениям внешней среды. Выйти из кризиса 2009 года можно только на основе восстановления спроса на российские товары. Условием для этого является внедрение современных технологий, модернизация предприятий на инновационной основе. В этой связи важно сформировать рынок инноваций, рынок новых технологий, а также создать условия конкурентоспособных отношений. Не менее важно усилить финансирование НИОКР. В среднем за 2000–2008 годы расходы на научные исследования и разработки в России составили 1, 2 % ВВП (в США – 2,7 %)

Пятый этапучастия высшего руководства в реализации стратегии состоит в том, что оно проводит пересмотр плана осуществления стратегии в том случае, если этого настоятельно требует вновь возникающие обстоятельства. Стратегический план не догма, и естественно, он может и должен при определенных обстоятельствах подвергаться модификации. Однако важно также избегать изменений плана при появлении любых новых обстоятельств. Новый план может быть принят тогда, когда он сулит возможности получения выгод, заметно больших, чем те, которые будут получены при осуществлении реализуемого стратегического плана.

**5.** Оценка и контроль выполнения стратегий является логически последним, пятым процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и соответственно целями организации.

Основными задачами любого контроля являются следующие:

– определение того, что и по каким показателям проверять;

– осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;

– выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются, в результате проведенной оценки;

– осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

В случае контроля выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегий приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей фирмы. Следовательно, можно сформулировать основные **принципы** организации стратегического менеджмента.

**Первое** – это компетентность, т. е. увязка и координация действий всех структурных подразделений организации и всех фаз воспроизводственного процесса.

**Второе** – это альтернативность, т. е. многовариантность стратегических решений, планов фирмы, ее программ, отбор наиболее оптимальной стратегии.

**Третий принцип** – это гибкость и адаптивность к изменениям рыночной среды, спроса на продукцию и услуги фирмы.

**Четвертый принцип** – выделение приоритетных направлений развития организации, СХЕ.

**Пятый принцип** – демократизация планирования и управления, т. е. учет мнения и предложений средних и низовых уровней управления.

Реализация данных принципов, безусловно, требует изменения организационной структуры предприятия, формирования специальных отделов: стратегического планирования, маркетинга, аналитического ситуационного планирования, что позволит быстрее адаптироваться к внешней среде.

Можно показать на логической схеме основные составляющие стратегического управления.

Формирование стратегии начинается со стратегического планирования. Последнее предполагает, как ранее, отмечалось предполагает развитие миссии, анализ потенциала фирмы и ее слабых сторон (СВОД-анализ), а также возможности и угроз, исходящих от внешней среды; СТЕР-анализ, т. е. оценку социальных технико-технологических, экономических и политических факторов; разработку альтернативных стратегий включает вопросы изменения оргструктуры фирмы, условия диверсификации бизнеса, слияние, выход на мировой рынок, что требует наличие информационной системы. Реализация стратегии – это формирование тактики бизнеса, т. е. как распределять ресурсы, как освоить рынок, как осуществлять сбыт товаров, как изменяется кадровая политика и культура организации.

Контроль определяет, как реализована стратегия.

Как в рамках макроэкономики, так и на микроуровне необходимо, чтобы любая организация была способна:

• оперативно принимать решения;

• аккумулировать опыт управления бизнесом;

• согласовывать интересы сотрудников с интересами организаций.

На логической схеме № 5 можно показать требования динамичной среды организации.

Сложная динамичная среда требует при принятии адаптивных решений своевременного делегирования полномочий и ответственности лиц, принимающих управленческие решения. В свою очередь в их основе лежат нормативно-правовые нормы, т. е. не только внутренние инструкции, положения, должностные обязанности, но и законодательные акты РФ, ее субъектов и муниципальных образований.

При этом необходимо учитывать экономические интересы и права различных подразделений фирмы, активно вовлекать персонал в процесс не только реализации, но и формирования управленческих решений.

Только при таких условиях, возможно, согласовать корпоративные и личные интересы, реализовать экономические права подразделений фирмы.

Следует отметить, что под структурой понимается совокупность компонентов системы и их связей, определяющих внутреннее строение и организацию объекта управления как целостной системы[[29]](#footnote-29). Структура при исследовании системы выступает как способ описания ее организации. Любая организация включает в себя организационную и производственную структуры, поскольку устанавливаются определенные связи, как между функциональными, так и производственными подразделениями предприятия. Каждое подразделение при этом выполняет свои определенные функции. Оптимальная структура предприятия должна иметь минимальное количество компонентов, но, вместе с тем, она в полной мере должна выполнять заданные функции. Структура должна быть мобильной, т. е. легко приспосабливаться, адаптироваться к изменяющимся целям и требованиям, к внешней среде фирмы.

Эволюция структуры системы по содержанию в пространстве и во времени отражает процесс ее развития.

Структура фирмы, включающей организационную и производственную структуры. Подразделения организационной структуры выполняют функции менеджмента, а производственной – функции по производству продукции или выполнению услуг. Например, 1.1. – может быть заместителем руководителя по маркетингу; 1.2. – технический директор; 1.3. – коммерческий директор; 1.4. – зам. по производству; 1.5. – зам. по социальным вопросам; 2.1. – литейный цех; 2.2. – штамповочный цех и т. д. На третьем уровне структуры будут соответствующие отделы и участки. Компоненты системы имеют между собой и горизонтальные связи, обеспечивающие горизонтальную интеграцию фирмы по эффективному ее функционированию.

При формировании стратегии важно выделить приоритетные направления развития фирмы. Это в менеджменте называется – стратегические сферы бизнеса, стратегические зоны хозяйствования (СЗХ).

В отечественных переводах используются и другие названия – синонимы СЗХ – стратегический сегмент или стратегическая область бизнеса (СОБ). СЗХ, или СОБ, по И. Ансоффу, – отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) доход. Первый шаг анализа в стратегическом управлении состоит в определении таких зон (из числа принципиально доступных), их исследовании вне связи со структурой фирмы или ее текущей продукцией. Результатом подобного анализа является оценка перспективы, которая открывается в этой области. Данная информация необходима, чтобы решить, как именно фирма собирается конкурировать с другими фирмами в соответствующей области.

От правильности оценки СЗХ напрямую зависит, окажется стратегический выбор зоны хозяйствования верным или нет, сможет ли стратегия эффективно реализоваться. Если выяснится, что имеющийся рынок уже не достаточен для реализации потенциала фирмы и достижения намеченного уровня ее притязаний, то фирма окажется перед необходимостью искать новый рынок, новую зону реализации потенциала. Условно говоря, надо будет решать: куда пойти со своим бизнесом в Тамбовскую область или в Воронежскую?

Обстоятельная оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования опирается на алгоритм, предложенный И. Ансоффом[[30]](#footnote-30),и включает в себя следующие шаги:

1. Оценка необходимости привлекательности СЗХ. Опирается на анализ претензий организации и требования комплекса бизнес-проектов.

2. Анализ элементов действительного потенциала. Он предполагает проведения собственно сопоставительной оценки различных СЗХ и осуществление предварительного выбора.

3. Разборка системы стратегий. Она должна учитывать результаты предыдущих этапов и представляет собой систему комплексов, включающих: принципы отношений и действий, конкретные бизнес-проекты, основные средства их реализации[[31]](#footnote-31).

4. Оценка соответствия действительного потенциала фирмы системе стратегий. Необходимо убедиться, что выбранная СЗХ и система стратегий (из имеющихся вариантов) наиболее соответствуют друг другу. В качестве возможного показателя экономической эффективности может быть использован показатель чистого дисконтированного дохода – разность дисконтированных на один момент времени показателей дохода и капиталовложений. Сопоставляются также другие прогнозируемые величины результатов и потребных для их достижения ресурсов, уровень сложности решаемых проблем (политических, социальных, технологических) – в русле SТЕР-анализа, а также при необходимости, климатических, географических и иных. На этом этапе возможны корректировки как в отношении выбора СЗХ, так и в отношении системы стратегий.

5. Оценка достаточной привлекательности СЗХ. Принимает окончательное стратегическое решение, учитывающее претензии организации. При необходимости они могут подлежать корректировке.

Процессы усугубления международного разделения труда и глобализации мирового хозяйства, усиливающаяся экономическая интеграция ведут к развитию международного производства. Международное производство выходит далеко за рамки границ отдельных государств. Международная специализация и кооперация производства (лежащая в основе международного производства), объединяющая десятки государств, требует от фирмы, выходящей на мировой рынок адекватных действий, учитывающих ее реальности.

В условиях развития международного производства все большее количество фирм обращает свои взоры на международные рынки, в таких условиях освоение внешних рынков для многих компаний становиться объективной необходимостью. Эта необходимость определяется растущей глобализацией мировой торговли, факторов производства, усугублением финансового характера современной мировой экономики.

Выход на мировой рынок становиться важнейшим инструментом деятельности предприятия, в условиях, когда стремление к расширению производства сдерживается невысоким внутренним спросом на достаточно высококачественную продукцию. Освоение мирового рынка объективно обуславливает формирование стратегии работы на внешних рынках.

В мировой практике выделяются различные виды стратегий в сфере международного бизнеса:

– стратегия завоевания доли рынка;

– стратегия инновации;

– стратегия дифференциации продукции;

– стратегия заимствования;

– стратегия снижения издержек производства;

– стратегия специализации производства;

– стратегия рационализации производства;

– стратегия диверсификации.

**Стратегия завоевания доли рынка или ее расширения**

осуществляется посредством, внедрения на рынок новой продукции, формирование новых запросов потребителей, проникновения в новые сферы применения продукции. Расширение доли рынка традиционной продукции, в условиях того, что все товарные рынки так или иначе поделены, возможно, лишь за счет ухода с рынка конкурента, приобретения у конкурента его доли рынка, снижение под влиянием конкуренции доли фирмы-конкурента. Это достигается путем модификации и внедрения на рынок новых моделей, применения приемов конкурентной борьбы. Это разновидность конкурентной стратегии.

Реализация конкурентной стратегии предполагает выбор средств и методов достижения поставленных целей: выбор целевых рынков, методов и времени выхода на них, определение перспективной эффективности производства и сбыта путем разработки программ маркетинга.

Для российских компаний в настоящее время должна быть приоритетной стратегия повышения конкурентоспособности своей продукции. Для этого нужно использовать мировой опыт ее формирования и реализации. Это позволит в перспективе освоить **стратегию инноваций.** Стратегия инновации предполагает создание изделий, не имеющих на рынке аналогов по своему назначению. К таким изделиям, прежде всего, относятся принципиально новые продукты, ориентированные на ранее не известные потребности. Важной частью реализации такой стратегии является убедить потребителя в формировании у него новых потребностей.

Для создания новых изделий, не имеющих аналогов по назначению, необходимы значительный аппарат, занятый в НИОКР и широкая опытно-производственная база.

Фирма-новатор, внедряя новое изобретение на рынок, может сразу же, в короткий срок добиться успеха, что позволит ей захватить доминирующую долю рынка и извлекать сверхприбыль, рассчитывая на последующее внедрение на рынок и захват определенной доли рынка.

**Стратегия инновационной имитации** предполагает копирование новшеств, разработанных конкурентами, и, прежде всего, принципиально новых идей, заложенных в новой продукции. Такую стратегию проводят фирмы, обладающие значительными ресурсами и производственными мощностями, необходимыми для массового выпуска скопированного изделия и сбыта его на тех рынках, которые еще не захвачены пионерной компанией.

При копировании продукции конкурентов расходы на НИОКР бывают относительно не высокие, но и прибыль может быть не высокой, так как доля рынка невелика.

**Стратегия дифференциации** предполагает модификацию и усовершенствование традиционных изделий, выпускаемых фирмой за счет реализации в продукции новых технических принципов, внесение в изделия таких модификаций, которые могут вызвать новые потребности или новые сферы использования. То достигается путем внедрения более производительных технологий – автоматизированных линий, при помощи дизайна, путем совершенствования форм обслуживания потребителей, лучшей организации дилерской сети. Эффективность дифференциации продукции непосредственно связанна с относительно не высокими затратами. Но уникальность продукта может обеспечить большой объем продаж.

Дифференциация достигается за счет увеличения себестоимости изделия в связи с ростом затрат на НИОКР, а также применения высококачественных материалов, улучшения системы сбыта и качества послепродажного обслуживания. Таким образом, для успешной разработки и освоения модификаций продукции необходимы как гибкая технология, так и оперативно функционирующие службы конструкторского и технологического обеспечения производства.

**Стратегия снижения издержек производства.** Данная стратегия требует массового внедрения современного оборудования и технологий, установления контроля над прямыми и накладными затратами: снижение расходов на НИОКР, рекламу, обслуживание, создание благоприятных условий доступа к сырьевым ресурсам, ориентации системы сбыта ^на широкие группы потребителей.

Для снижения издержек производства изделий массового, серийного производства необходимы отлаженная технология и крупные производственные мощности, использование возможностей сложившейся инфраструктуры.

Для обеспечения меньших эксплуатационных затрат необходимы поддержание престижа продукции, развитая сбытовая сеть, хорошо функционирующее сервисное обеспечение.

В современных условиях в развитых странах все большее распространение приобретают глобальные стратегии международного бизнеса и международного маркетинга.

Наиболее важные глобальные стратегии включают в себя два их вида: стратегию специализации производства и стратегию рассредоточения деятельности (рационализации производства)[[32]](#footnote-32).

**Стратегии специализации производства (или сосредоточения деятельности).**

Эта стратегия предусматривает изготовление изделий в одной стране и поставку (экспорт) готовых продуктов в другие страны. Организация может обслуживать все рынки с помощью одного-единственного предприятия. **Конкурентное преимущество достигается за счет эффекта масштаба, снижения издержек при выпуске нового вида продукции, использования неравномерности стадий и различной конфигурации кривой жизненного цикла продукции в разных странах.**

Высокие транспортные расходы и тарифы часто делают такую систему невыгодной. Кроме того, масштаб производства может оказаться настолько значительным, что маржинальные издержки[[33]](#footnote-33) сделают более выгодными небольшие фирмы, в которых еще проявляется эффект масштаба.

Еще один вариант специализации – это специализация по видам продукции или технологических процессов, которая предусматривает, чтобы конкретное предприятие выпускало определенный вид продукции или все виды продукции, опирающиеся на конкретный технологический процесс, и обслуживало все рынки.

Организация также может установить специализацию для нескольких предприятий в отношении конкретного вида продукции или технологического процесса с тем, чтобы расширить географию деятельности.

В рамках кооперативных связей реально обеспечить взаимообмен, в котором могут участвовать организации, выпускающие определенный ассортимент комплектующих и обменивающиеся ими для сборки конечной продукции, поступающей на местный рынок. Примером таких связей является изготовление в России (г. Ярославль) двигателей «Евро-2», «Евро-3» и «Евро-4» для белорусских грузовиков.

При выборе стратегии сосредоточения деятельности организация должна решить, давать ли ей продукцию самостоятельно или через посредников. При этом наиболее эффективным является создание

собственной товаропроводящей сети.

**Стратегия рассредоточения или рационализации производства.**

Эта стратегия предполагает выполнение определенных операций не только в стране базирования, но и в других странах. Например, полуфабрикаты экспортируются из страны Б в страну А. Затем, после дополнительной обработки они в составе продукции реэкспортируются из страны А в страну Б.

Эта система рационализации производства применяется организациями с целью использования преимуществ различий в стоимости труда, капитала и сырьевых материалов в разных странах. Классическим примером рационально организованного производства являются 1800 заводов в Мексике, известных как маквиладорские (maguiladores) предприятия, которые объединены в единую систему с предприятиями США. В этой системе полуфабрикаты могут беспошлинно экспортироваться в Мексику, а затем (после дополнительной обработки) они в составе продукции реэкспортируются из Мексики в США. Так, если трудоемкая часть производства выполняется в Мексике (например, обшивка автомобильных сидений для «Дженерал Моторс» или изготовление корпусов телевизоров для «Панасоник»), то пошлина в США налагается только на величину стоимости, добавленной в Мексике.

Многие компании не пользуются возможностью межстрановой рационализации производства деталей из-за риска прекращения работы во многих странах в связи с забастовками или изменениями в регулировании импорта хотя бы даже в одной стране.

**Альтернативой межстрановой рационализации производства деталей является концентрация производства законченного изделия в определенной стране.** Филиал американской фирмы во Франции, например, может выпускать только продукцию А, другой – продукцию Б, а основной завод в США – только продукцию В.

Второй тип рассредоточения деятельности применяется компаниями, чтобы получить эффект масштаба и воспользоваться преимуществами различных начальных затрат, которые окажут влияние на различия в суммарных производственных издержках. Реально также получить льготы для импорта, если продемонстрировать, что в данной стране создаются рабочие места и получается прибыль.

Еще одним возможным преимуществом этого типа рационализации является более равномерное поступление дохода при колебаниях обменного курса валют, например стоимости японской иены относительно американского доллара, о чем свидетельствует следующий пример[[34]](#footnote-34):

«Хонда» производит часть своего ассортимента в Японии для американского рынка, а в США – для японского рынка. Если иена укрепляется, «Хонда» может сократить свой коэффициент прибыльности, чтобы сохранить конкурентоспособность экспорта в США. Но это сокращение может быть компенсировано более высоким коэффициентом прибыльности экспорта в Японию.

**Стратегию рассредоточения деятельности выгодно применять, когда местные потребности различны, транспортировка, связь и хранение сильно влияют на конечную цену в сторону удорожания.** В данном случае обращается внимание на сегменты потребителей, распределенные по всей географической протяженности рынка. Несмотря на то, что эти сегменты могут быть узкими локально (в отдельных странах), их суммарный объем на региональном и международном уровнях иногда оказывается значительным, т. е. приносит экономию на масштабе.

**Выбор между сосредоточением и рассредоточением зависит от вида деятельности, которую выполняет фирма.** При производстве грузовиков такие компании, как Daimler-Benz и Volvo, осуществляют разработку новых моделей и совершенствование уже существующих в стране базирования, а сборку – в других странах. Шведская фирма Electrolux использует стратегию сильного рассредоточения, используя при этом прямые зарубежные инвестиции. Это вызвано необходимостью находиться как можно ближе к конечному потребителю и быстро реагировать на его изменяющиеся запросы.

**Кроме определения места осуществления того или иного вида деятельности перед фирмами встает задача выбора страны.** При проведении глобальной стратегии фирма может выполнять определенные операции не только в стране базирования, но и в других, более выгодных регионах. Основная причина, по которой тот или иной вид деятельности сосредоточен в определенной стране, – более низкая стоимость факторов производства. Однако фирмы переводят деятельность за границу и по другим причинам: интерес вызывают научные кадры и информационные базы. Кроме того, фирмы, заинтересованные в более прочных деловых отношениях с зарубежными партнерами, стремятся разместить филиалы в соответствующих странах.

Менеджеры компаний должны обладать способностью делать выбор размещения производства там, где оно наиболее рентабельно, в соответствии с законом сравнительных издержек и принципов производственного взаимообмена.

Наиболее ярким примером стратегии рассредоточения деятельности является глобальная сеть изготовления комплектующих и самого автомобиля «Форд-Эскорт» (рис 1): комплектующие производятся на заводах фирмы в 15 странах, сборка автомобилей – на предприятиях в Великобритании и Германии.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ВЕЛИКОБРИТАНИЯ** | | |  | **ШВЕЦИЯ** | | | |  | **ГЕРМАНИЯ** |  | **ГОЛЛАНДИЯ** |
| Карбюратор, клапанное коромысло, муфта сцепления, система зажигания, система выхлопа, распределитель, головка цилиндров, зубчатый венец маховика, обогреватель, спидометр, выпускной коллектор, переключатели, передний диск, рулевое колесо | | |  | Хомуты шлангов, болт головки цилиндров, нисходящие трубы выпускного коллектора, металлические изделия | | | |  | Замки, поршни, система выхлопа, система зажигания, передний диск, распределитель, спидометр, топливный бак, ось вращения заднего колеса, картер коробки передач, болт головки цилиндров, муфта |  | Шины, краски,  металлические  изделия |
| **ДАНИЯ**  Ремень вентилятора |
| **БЕЛЬГИЯ**  Шины, трубы,  подушки сидений, тормоза, внутренняя |
| **НОРВЕГИЯ**  Фланцы, системы выхлопа, шины |
| **КАНАДА**  Стекла, радиоприемники | | | | | | | | | | |
| **АВСТРИЯ**  Шины, шланги, радиатора и  обогревателя | | | | | | | | | | |
| **ШВЕЙЦАРИЯ**  окрашивание низа кузова, спидометр, зубчатые колеса | | | | | | | | | | |
| **ИТАЛИЯ**  Головка цилиндров, карбюратор, стекла ламп | | | | | | | | | | |
|  | | **США** | | |
| Клапан | | типа ЕСК, | | |
| гайки | | крепления | | |
| колес, | | гидрав- | | |
| лический кулачок, | | | | |
| **ИСПАНИЯ** | | | | |
| Электропроводка, шланги радиатора, воздушный фильтр, аккумуляторная батарея, зеркала | | | | |  | Сборка автомобиля  осуществляется в  Хейлвуде (Англия)  и в Саарлуисе  (Германия) | | | | | |
| Стартер, синхронный генератор, конические и роликовые подшипники, насос | | | | |  | | **ФРАНЦИЯ**  Синхронный генератор, головка цилиндров, главный цилиндр, уплотнительные прокладки, вал и шарниры рулевого колеса, подушки и каркасы сидений, втулки подвески, вентиляторы, герметики, картер коробки передач и сцепления | | | | |

Рис. 1. Глобальное производство: сеть изготовления комплектующих и самого автомобиля модели «Форд-эскорт» для Европы

Для того чтобы успешно проводить в жизнь стратегию сосредоточения / рассредоточения деятельности, организация должна осуществлять исследования по выбору страны, где она будет изготавливать комплектующие и выполнять конечную сборку готовой продукции. Решение зависит от ряда факторов, таких, как стоимость транспортировки, размер таможенных пошлин на комплектующие в сравнении с готовой продукцией, необходимость приближения к рынку, валютного риска, технологических требований, репутации страны, эффекта масштаба производства. Кроме того, решение о том, где именно развернуть производство, является функцией внешних факторов (емкости рынка и стимулов, предлагаемых местными властями) и внутренних стратегических факторов (относительного значения производственной специализации, местонахождения рынков, величины издержек, расширения со временем представлений о стране и оценки изменения уровня рисков).

Может оказаться, что для одних видов продукции компании выгодно использовать стратегию сосредоточения деятельности. А применительно к другим видам изделий или ассортименту наилучшая стратегия – это стратегия рассредоточения.

На первых этапах интернационализации бизнеса организации, как правило, используют стратегию сосредоточения деятельности. И только после приобретения достаточного опыта экспорта некоторые из них принимают решение о принятии стратегии рассредоточения.

В российском международном бизнесе важно использовать стратегию и сосредоточения, и рассредоточение, но выбор этих видов зависит от вида деятельности фирмы (сырьевая, обрабатывающая, аграрная сферы, сфера услуг и пр.). Если сильно различаются сегменты внешнего рынка, высоки транспортные и другие трансакционные издержки, то целесообразно использовать стратегию рассредоточения деятельности. При этом необходимо проводить глубокую сегментацию рынка, потребителей, их потребительские предпочтения в различных странах.

Стратегия сосредоточения деятельности или узкой специализации довольно широко используется в России, поскольку многие российские фирмы пока не освоили стратегии диверсификации, дифференциации бизнеса и производят довольно узкий ассортимент товаров. Например, Ростовские предприятия: ОАО «ГПЗ – 10» производит подшипник, ОАО «Аксайкардандеталь» – карданы, ОАО «Ростсельмаш» – сельхозмашины.

При выборе стратегии в сфере международного бизнеса большую роль играет государственная поддержка экспорта, создание благоприятных условий для повышения качества и конкурентоспособности отечественных товаров и услуг не только на федеральном, но и на региональном, и муниципальном уровнях. Это и является предметом третьего параграфа II-й главы.

**2.3 Опыт поддержки экспорта товаров в Ростовской области**

При формировании стратегии развития как отдельного вида бизнеса в сфере ВЭД, так и в рамках местного уровня (города), региона необходимо исходить из целей и критериев этого развития. Общей целью социально-экономического развития любого субъекта РФ является повышение уровня жизни населения. Наряду с ней можно рассматривать частные, относительно самостоятельные цели, определяющие экономические, социальные и другие условия, обеспечивающие достойную жизнь и благосостояние людей. Целесообразно разделять долгосрочные и краткосрочные, стратегические и тактические цели экономического развития. Например, к краткосрочным усилиям развития можно отнести преодоление кризиса, достижение тех или иных показателей в следующем году или квартале. К стратегическим – обеспечение жильем по европейским нормам, преодоление дифференциации доходов, повышение уровня образования, достижение среднеевропейского уровня ВВП на душу населения.

Критерии развития не всегда играют роль целей или целевых ориентиров, и наоборот. Нередко в качестве тактических целей регионального развития выступают промежуточные задачи, которые играют роль необходимых условий успешного развития. Среда таких тактических целей развития региона можно выделить:

– привлечение новых видов бизнеса;

– расширение существующих видов бизнеса;

– развитие малого предпринимательства;

– развитие центра города;

– развитие промышленности;

– развитие сферы услуг;

– повышение уровня занятости населения региона;

– привлечение средств населения в инвестиции.

В сфере ВЭД на региональном уровне также выделяются стратегические и тактические цели.

К стратегическим – относятся повышение конкурентоспособности товаров и услуг, производимых в регионе стратегическое партнерство, ориентированное на расширение бизнеса за пределы страны базирования.

К тактическим можно отнести:

– снижение административных барьеров при осуществлении ВЭД;

– создание условий для включения компаний региона в международные производственные процессы;

– активизация мер и механизмов поддержки экспорта готовой продукции с высокой долей добавленной стоимости;

– изменение структуры импорта и привлечение в регион товаров, способных осуществить технико-технологическую модернизацию предприятий региона.

В условиях глобализации и усиления влияния на мировом рынке ТНК важно на любом уровне, но особенно на региональном, развивать стратегическое партнерство, ориентированное на расширение бизнеса за пределы страны базирования[[35]](#footnote-35).

Для реализации стратегического партнерства в сфере внешней торговли необходимо пройти ряд этапов.

Первый этап включает косвенный экспорт, т. е. участие деталями, узлами в экспортируемой партнером конечной продукции. При таком партнерстве в стране экспорта могут даже не знать имени экспортера.

Второй этап – прямой экспорт. Он начинается с пробных поставок и разовых сделок с местными продавцами страны экспортера. Риски при этом возрастают, но растет и прибыль, и роль фирмы на новом рынке, и темпы его освоения.

Третий этап партнерства – продажа лицензии. Уже по характеру связи партнерства переходит на досрочную основу. Лицензионные операции дают семь процентов всей прибыли в международной торговле, из них 50 % приходится на оплату изобретений и технических усовершенствований, другая половина – на оплату методов менеджмента: основную массу лицензии фирма обычно продает собственным филиалам и дочерним компаниям. Американские фирмы продают 2/3 собственных лицензий своим заграничным филиалам и дочерним компаниям, британские фирмы – 1/3, остальные – внешним партнерам[[36]](#footnote-36). Продажа лицензии являются экспериментальной формой партнерства. С помощью лицензиата (покупателя лицензии) фирма как бы прощупывает местный рынок и его субъектов. Продажа лицензии может быть первым шагом к установлению контроля над зарубежной фирмой, над экспортным рынком.

Фирма – лицензиат (продавец лицензии) часто принуждает фирму – лицензиата к постоянной закупке определенных деталей и сырья, а иногда и требует в виде лицензионного вознаграждения ее акции.

Четвертый этап – партнерство на основе франчайзинтовых соглашений, договоров франшиза. Франчайзинт совмещает элементы лицензионного соглашения и дистрибъютерского договора, связанного с исключительным правом реализации товаров и услуг на договоренной территории. Франчайзинт несет гораздо меньше рисков для обеих сторон партнерства, чем самостоятельный бизнес, поскольку франчайзер обеспечивает обучение и испытание программы ведение бизнеса, не требуется больших капвложений, стартовые затраты могут быстро окупиться.

Но основной причиной успеха франчайзинта является общность стратегических интересов франчайзера.

Пятый этап – участие совместных предприятиях за рубежом.

Шестой этап – организация дочерних компаний за рубежом прямые инвестиции производства.

Уже на этапе отдельных экспортных операций (сделок) появляются необходимость конкурентных экономических, политических, социально-культурных и других характеристик отдельных стран. На более поздних этапов партнерства реализуется широкий комплекс взаимоотношений экономического, валютно-финансового, правового характера. При этом существенную роль играет поддержка международного партнерства и субъектов экспорта региона со стороны органов исполнительной власти. Не менее важно отметить, что расширение международного бизнеса не может быть успешным без расширения сферы социальной ответственности. Бизнесмены – субъекты ВЭД[[37]](#footnote-37), включаясь в социальные программы на местном уровне, выстраивают равноправные отношения с местной властью, это, безусловно, формирует отношения партнерства и способствует эффективности экспорта.

Примером поддержки экспортеров и установления отношений партнерства бизнеса и власти является деятельность Администрации Ростовской области и Южного таможенного управления.

Одним из таких направлений поддержки является Областная целевая программа поддержки экспорта в Ростовской области на 2007–2008 годы.

Программа разработана на основании распоряжения Администрации Ростовской области от 12 сентября 2008 г. № 275 «О разработке областной целевой программы поддержки экспорта в Ростовской области па 2009–2010 годы» и регулируется следующими нормативными документами:

– Федеральный закон от 4 января 1999 года № 4-ФЗ «О координации международных и внешнеэкономических связей субъектов Федерации»;

– Федеральный закон от 25 февраля 1999 года № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений»;

– Федеральный закон от 8 декабря 2003 года № 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности»;

– Распоряжение Правительства Российской Федерации от 14 октября

2003 года № 1493-р «О Концепции развития государственной финансовой (гарантийной) поддержки экспорта промышленной продукции в Российской Федерации»;

– Областной закон от 1 октября 2004 года № 151-ЗС «Об инвестициях в Ростовской области»;

– Областной закон от 10 ноября 2006 года № 591-ЗС «Об инновационной деятельности в Ростовской области»;

– Областной закон от 14 января 2008 года № 852-ЗС «Об утверждении Программы социально-экономического развития Ростовской области на 2008–2012 годы»;

– Постановление Законодательного Собрания Ростовский области

от 28 июня 2004 года № 402 «О Стратегии привлечения инвестиций в Ростовскую область».

Цель Программы является расширение экспортного сектора экономики области и увеличение объемов экспорта готовой продукции (товаров, работ и услуг) с территории области.

Задачами программы являются:

– Содействие росту объема экспорта, увеличению в его структуре доли готовой продукции (товаров, работ и услуг);

– Содействие созданию дополнительных рабочих мест, повышению уровня жизни населения области;

– Обеспечение взаимодействия органов государственной власти Ростовской области с представителями бизнес – сообщества в расширении экспортного сектора экономики Ростовской области;

– Содействие увеличению числа организаций-экспортеров, увеличению количества стран – внешнеторговых партнеров Ростовской области;

– Содействие адаптации региональных организаций-экспортеров к ведению хозяйственной деятельности в условиях присоединения Российской Федерации к Всемирной торговой организации;

– Укрепление налоговой дисциплины и увеличение поступлений в консолидированный бюджет от деятельности организаций-экспортеров.

В результате реализации Программы будут достигнуты следующие прогнозируемые параметры:

– Достижение устойчивых темпов роста экспорта не менее 10 процентов в год;

– Рост объемов экспорта готовой продукции (товаров, работ и услуг) не менее 10 000 тыс. долл. США ежегодно;

– Увеличение налоговых поступлений (по сравнению с предыдущим годом) в консолидированный бюджет области организаций-экспортеров, получивших финансовую поддержку из средств областного бюджета в рамках реализации Программы;

– Увеличение числа рабочих мест (по сравнению с предыдущим годом) в организациях-экспортерах, получивших финансовую поддержку из средств областного бюджета в рамках реализации Программы;

– Рост средней заработной платы, не менее 12 процентов в год, в организациях-экспортерах, получивших финансовую поддержку из средств областного бюджета в рамках реализации Программы.

Социально-экономический эффект от реализации Программных мер выразится в росте налогооблагаемой базы организаций-экспортеров – участников Программы, увеличении числа занятого населения, вовлеченного во внешнеэкономическую сферу, росте заработной платы, повышении уровня и качества жизни населения области, а также в создании условий для адаптации организаций области к ведению хозяйственной деятельности в условиях присоединения Российской Федерации к Всемирной торговой организации.

Экспорт и импорт товаров.

Оборот области в начале 2009 года составил в текущих ценах 683,9 млн. долларов и по сравнению с этим же периодом 2008 года снизился на 43,9 %, в том числе экспорт – 300,1 млн. долларов (снизился на 40,4 %), импорт – 383,8 млн. долларов (снизился на 46,3 %).

По сравнению с январем – февралем 2008 года отрицательное сальдо внешнеторгового баланса сократилось почти на две трети и составляет 83,7 млн. долларов.

Следует отметить, что внешняя торговля области ориентированна, в значительной степени, на страны дальнего зарубежья, которые занимают 73 % товарооборота (в январе – феврале 2008 года – 64 %), при этом в феврале текущего года за счет этих стран наблюдается оживление экспортно – импортных операций. В феврале 2009 года экспорт области вырос почти на треть (к январю 2009 года), что обусловлено увеличением поставок в страны дальнего зарубежья металлоизделий (в 1,9 раза), агропроизводственной продукции (в 1,5 раза), топливно-энергетических ресурсов (в 1,3 раза).

Импортные поступления в феврале 2009 года выросли на 68 %, на что основное влияние оказал рост импорта машиностроительной продукции (в 2,5 раза) из стран дальнего зарубежья и металлоизделий (в 2,6 раза) из стран СНГ.

Объем экспортно-импортных операций в январе – феврале 2009 года

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Внешнеэкономический оборот** | | **В том числе** | | | |
| **экспорт** | | **импорт** | |
| **Млн. долл.**  **США** | **В % к**  **Январю-**  **Февралю 2008** | **Млн. долл.**  **США** | **В % к**  **Январю-**  **Февралю 2008** | **Млн. долл.**  **США** | **В % к**  **Январю-**  **Февралю 2008** |
| **Всего** | **683,9** | **56,2** | **300,1** | **59,6** | **383,8** | **53,7** |
| **Дальнее зарубежье** | **502,3** | **64,1** | **239,3** | **65,1** | **263,0** | **63,1** |
| **Страны СНГ** | **181,6** | **41,9** | **60,8** | **44,6** | **120,8** | **40,6** |

По сравнению с соответствующим периодом прошлого года в январе – феврале 2009 года произошли структурные изменения в экспорте области: возросла доля продовольственных и сельскохозяйственных товаров с 28 % до 46 % и доля металлоизделий с 15 % до 23 %, при этом, доля машиностроительной продукции снизилась с 37 % до 18 %.

В структуре экспорта товарной группы «Продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье» наибольший удельный вес занимают зерновые культуры – 52 %, растительное масло -38 %, отходы пищевых производств составили 5 % экспорта продовольственных и сырьевых товаров. Кроме того, экспортировались кондитерские изделия, минеральные воды, пиво, табачная продукция. По сравнению с январем – февралем текущего года существенно вырос стоимостной экспорт кукурузы (почти в 5 раз), пшеницы (в 1,6 раза), а также подсолнечного масла (на 20 %).

Экспорт товаров продовольственной группы традиционно ориентирован на страны дальнего зарубежья (87, 1 %) и наименьшая часть (12,9 %) приходится на страны Содружества. Наибольшие объемы поставок этих товаров приходятся на страны: Египет (7 %), Сирия (9 %), Италия (8 %), Турция (28 %), Бангладеш (5 %), Ливия (4 %), Греция (3 %), Израиль (5 %). Среди стран – участников СНГ экспорт продовольствия распределился следующим образом: на Азербайджан приходится 24 % продовольствия, поставляемого в СНГ, Армению -33 %, Узбекистан -12 %, Казахстан – 10 %, Киргизию и Туркменистан приходится по 5 % продовольствия.

В январе – феврале 2009 года стоимостной объем экспорта машиностроительной продукции составил лишь 29 % (к уровню января-февраля 2008 года). Наибольшее влияние на снижение оказало сокращение поставок летательной техники (на 87 %), которая занимала в январе – феврале 2008 года более двух третей экспорта машин, оборудования и транспортных средств. Кроме того, наблюдается уменьшение поставок сельскохозяйственной техники, котлов, электродов, оборудования железнодорожного и специального назначения.

Наибольший объем поставок машин, оборудования, транспортных средств приходится на страны дальнего зарубежья – 59,2 % (в январе – феврале 2008 г. – 73,5 %) и 40,8 %(в январе – феврале 2008 г. 26,5 %) занимают страны Содружества.

В страны дальнего зарубежья экспортировались: летательная техника, электроды, подъемно – транспортное оборудование, части транспортных средств, а с страны СНГ – сельскохозяйственная техника, железнодорожное оборудование, арматура для трубопроводов, подшипники и их части.

При этом в феврале 2009 года почти в 2 раза вырос стоимостной экспорт полуфабрикатов из стали, которые в структуре экспорта черных металлов за период с начала года занимают 78 %; поставки труб около 14 %.

На страны дальнего зарубежья приходится 89 % экспорта металлов, при этом, на Иран -65 %, Турцию-13 % объема, Ливию -2 %.

Около 9 % экспорта приходится на товарную группу «Продукция топливно-энергетического комплекса», в которой уголь занимает 92 % стоимостного объема. Поставки угля осуществлялись в 9 стран мира, наибольшая его часть (в натуральном выражении 86 %) экспортировались в страны дальнего зарубежья. Крупнейшими потребителями являются: Турция – 49 % экспорта, Канада -11 %, Бельгия – 13 % и Украина -14 % всего угля.

В январе – феврале 2009 года экспортные поставки угля снизились почти наполовину (к январю – февралю 2008 года).

Как отмечалось выше, в январе – феврале 2009 года по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года импортные поступления снижены на 46,3 %, при этом сокращение поставок из стран ближнего зарубежья (на 59,4), обусловлено, главным образом, снижением поступление из Украины на 61 %.Из стран дальнего зарубежья снизился на 36,9 %.

Произошли существенные изменения в структуре импорта области: снизилась доля металлоизделий с 26 % до 16 %, при этом возросла доля продовольственных и сельскохозяйственных товаров с 4 % до 7 % и доля продукции топливно-энергетического комплекса с 1 % до 5 %.

Машиностроительная продукция занимает наибольший удельный вес в структуре импорта области. Около 81 % приходится на страны дальнего зарубежья и 19 % импорта машин обеспечивают страны Содружества, причем почти весь объем приходится на Украину, откуда поступают холодильное оборудование, машины для дорожных работ, электротехническое оборудование, бытовые электронагревательные приборы, ручные электромеханические инструменты.

В январе – феврале 2009 года наблюдается снижение объемов поступления продукции машиностроения на 49 %, в том числе сокращен импорт автокомпонента, литейного оборудования, металлообрабатывающих станков, подъемно – транспортного оборудования, сельскохозяйственной техники.

При этом в этом в начале года машиностроительной продукции вырос более чем в 2 раза, в том числе увеличились поступления двигателей и силовых установок, кондиционеров, центрифуг, частей к автомобильному транспорту.

Металлоизделия в структуре импорта области занимают 16 % объема. В наибольшем объеме (72 %) они поступают из стран СНГ, среди них Украина – основной поставщик черных металлов, труб и проката. Из стран дальнего зарубежья (Германия, Франция, Турция, Республика Корея, Китай) их поступления незначительны.

Снизился экспорт товаров группы «Металлы и изделия из них» на 67 % обусловлено значительным сокращением поступлений стальных труб и прочих изделий из черных металлов. При этом, в начале 2009 г. импорт металлоизделий вырос в 2,6 раза; увеличение поступлений наблюдается по важнейшим видам продукции из черных металлов.

Продукция товарной группы «Продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье» в феврале 2009 г. составила 7 % в импорте области и снизилась на 7 % по сравнению с соответствующим периодом прошлого года.

Наибольший удельный вес в структуре этой товарной группы приходится на табачное сырье (45 % объема), яйца для инкубирования (6 %), цитрусовые культуры и шоколадные кондитерские изделия (по 5 %).Основными импортерами продовольственных товаров являются страны дальнего зарубежья – 65 % импорта продовольствия (39 % – в январе-феврале 2008 г.) Украина – традиционный поставщик продовольствия в область, сократила свои объемы вывоза – ее доля в январе 2009 г. составляла 22 % импорта продовольствия в область (в январе 2008 г. -55 %).

Безусловно, активизация внешней торговли в Ростовской области связана с использованием Администрацией таких форм поддержки экспортеров:

– долгосрочное экспортное кредитование.;

– возмещение экспортерам части процентных ставок по экспортным кредитам, полученным от российских кредитных организаций;

– субсидии из бюджета области экспортерам, реализующим готовые изделия с высокой долей добавленной стоимости (ОАО «Роствертол», ОАО «Ростсельмаш», ОАО «НЭВЗ»)

Особо следует рассмотреть деятельность регионального Министерства по регулированию ВЭД в Ростовской области. С 2003 года оно называется Министерства экономики, торговли, международных и внешнеэкономических связей. При нем действует Управление по международным и внешнеэкономическим связям. Основными его функциями являются:

– осуществление программы международного сотрудничества Ростовской области с административно – территориальными образованиями иностранных государств и международными организациями;

– определение рамок и уровня официального дипломатического протокола, а также организации и осуществление контроля за исполнением его требований при приеме иностранных делегаций, прибывающих в Ростовскую область с официальными визитами;

– контроль за осуществлением внешнеторговой деятельности в пределах компетенции в целях обеспечения соблюдения положений федеральных законов и иных нормативно правовых актов и защиты экономических и политических интересов области;

– анализ, оценка и прогнозирование внешнеэкономического сектора экономики.

В регионах могут также создаваться и иные сугубо местные структуры представительств федеральных органов власти наряду с региональными. В Ростовской области таковой является Совет по ВЭД при Администрации Ростовской области. Цель деятельности Совета – Эффективная и равноправная интеграция области в мировую систему хозяйствования, использование преимуществ внешнеэкономического сотрудничества для преодоления кризисных явлений в экономике области и комплексного развития ее потенциала как субъекта Федерации.

**Заключение**

Рассмотрев содержание темы дипломного проекта, можно сделать ряд выводов:

1. Внешнеэкономические связи государства в современный период глобализации и транснационализации мировой экономики решает не только проблемы повышения эффективности этих связей, роста конкурентоспособности национальной экономики, но и сохранения независимости любого государства, защиты его интересов в мировом хозяйстве. Безусловно, разрядка международной напряженности в 70-е -80-е гг. способствовала расширению ВЭД российских предприятий и организаций, однако, впервые десять лет реформ 90-х годов в России потенциал российских экспортёров резко снизился. По сути, активноразвиваются и в настоящее время только экспортёры энерго-сырьевых ресурсов.

2. Это остро поставило, как на государственном, региональном, отраслевом, так и на микроуровне проблему повышения конкурентоспособности и товаров, и отечественной экономики в целом. В последних посланиях Президента РФ Федеральному собранию неоднократно уделялось внимание повышению конкурентоспособности и интеграции страны в мировые процессы.

3. Использование конкурентных преимуществ может осуществляться и на уровне отдельных видов продукции, и предприятий, и определённых групп, образующих отдельные объединения, конгломераты, ведущие конкурентную борьбу за лидерство в различных сферах международных экономических отношений. Всё многообразие конкурентных отношений осуществляется на трёх уровнях:

– микроуровень – конкретные виды продукции, производства, предприятия;

– мезоуровень – отрасли, отраслевые корпоративные объединения предприятий и фирм горизонтального тина интеграции;

– макроуровень – народно-хозяйственные комплексы межотраслевого типа интеграции.

4. Экономика России, как и большинства стран, глубоко втянута в мирохозяйственные связи, а национальный рынок, его требования в возрастающей мере формируются под воздействием мирового рынка и международной конкуренции. В силу этого в процессе государственного регулирования ВЭД важно учитывать эти особенности не только в механизмах правовых норм, но и при использовании экономических методов. Не менее важно совершенствовать таможенно-тарифное и нетарифное регулирование, верно определять ТСТ, систему таможенных пошлин, правильно отбирать механизмы запретов и ограничений в сфере ВЭД, включая ветеринарный и фитосанитарный контроль и другие виды контроля.

5. Важную роль в регулировании ВЭД играют целевые федеральные и региональные программы, в частности, «Федеральная программа развития экспорта 2009–2010 гг. РФ». Они реализуют основные положения ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» (от 08.12.2003 года), «О валютном регулировании и валютном контроле» (от 26.11.2003 года), положения таможенного кодекса и других правовых актов. Однако, государственные институты, воздействую на субъекты ВЭД, реализуют не только функции по обеспечению интеграции России в мировую экономику, рост доходов госбюджета, но и защиту экономического суверенитета страны, экономической безопасности, интересов России и отечественных субъектов ВЭД на мировых рынках, совершенствования правовых норм в целях их соответствия международным стандартам.

6. В работе раскрыта роль различных государственных институтов в регулировании ВЭД: Минэкономразвития РФ, Федеральной таможенной службы, Федеральной налоговой службы, региональных таможенных управлений, таможенных лабораторий, других структур. Интересен и опыт работы Совета по ВЭД при Администрации Ростовской области.

7. Для совершенствования структуры экспорта-импорта России важно не только поднять удельных вес готовых наукоёмких товаров, но и создать для этого все необходимые условия: обеспечить модернизацию и технико-технологическое обновление основных фондов отечественных предприятий. Не менее важно на государственном уровне и на уровне микроэкономики формировать и реализовывать стратегические цели в сфере ВЭД, более активно использовать современные концепции маркетинга и стратегического планирования. При этом в системе долговременных целей можно выделить две группы показателей, которые обеспечат решение основных задач, связанных с развитием фирм-экспортёров.

Показатели первой группы – доля компаний на мировом рынке, её динамика, объём продаж – в обобщённом виде отражают степень удовлетворения потребителей продукцией или услугами.

Показатели второй группы *–* объём прибыли, её норма, производительность труда, капиталоёмкость. Они отражают уровень эффективности производства фирмы и её потенциальную роль на мировом рынке.

8. Как любая, так и российская компания в сфере ВЭД может использовать два конкурентных преимущества: экономия на масштабах и выпуск инновационных, высоко конкурентных товаров (услуг). Последнее требует постоянного совершенствования структуры выпускаемой продукции, её постоянного обновления, диверсификации производства, совершенствования методов организации труда и управления. Безусловно, именно в данных проблемах особую роль должно сыграть государство, ТПП РФ и её субъектов, информационно-аналитические центры, институты конъюнктуры рынка. Однако нам представляется, что особую роль играет увеличение инвестиций в новую технику, современные технологии, в станки и оборудования большей единичной мощности, совершенствования управления и перестановку рабочей силы по новым схемам. Это обеспечит концентрацию производства с одной стороны, что даёт экономию на масштабах, а с другой стороны – позволит обеспечить увеличение доли в экспорте готовых наукоёмких товаров.

9. Всё большую роль для российского бизнеса в современных условиях играет интенсификация производства и снижение затрат сырья, материалов, топлива, то есть материалоёмкости продукции. Исходя из сложившейся системы затрат, можно считать, что снижение затрат труда за прошлый период на один процент по своему значению в пять-шесть раз превосходит соответствующую экономию живого труда. Расход всех видов материальных ресурсов значительно снижается при внедрении безотходных и малоотходных технологий. Поэтому в сфере госрегулирования экономики в целом, а не только ВЭД важно в приоритетном порядке выделить меры по реализации в реальном методе ФЦП, национальных проектов перехода на современные наукоёмкие технологии, на механизмы энерго-ресурсо сбережения. Ядром этого является использование современных достижений НТП, а не только информационных технологий и совершенствования коммуникативной системы.

10. Следовательно, в реализации ВЭД государство должно использовать комплексный подход, включающий не только совершенствование таможенно-тарифного регулирования, нетарифные методы, но и в целом формируя целевые программы развития экспорта / импорта, приоритет отдавать государственной поддержке тех экспортёров, которые внедряют современные технологии, оборудование, системы машин, новые организационные структуры и методы управления (сетевые структуры, горизонтально и вертикально интегрированные кластеры, стратегическое планирование ВЭД, прогнозирование и моделирование процессов в сфере внешних связей).

На макроуровне это важно при обосновании экономической природы таможенных пошлин, и при определении различных преференций субъектам ВЭД, при лицензировании и системе квотирования, а также при законодательных мерах в области запретов и ограничений в области экономического характера в системе внешних экономических связей.

Для сбалансированности экспорта и импорта России, защиты интересов российских товаропроизводителей на внутреннем рынке важно не только принять, но и реализовать ФЗ «О специальных защитных, антидемпинговых и компенсационных мерах при импорте товаров». Это важно в связи с возросшим импортом, его демпинговым характером и субсидированным иностранными государствами импортом на таможенную территорию России.

11. Рассматривая ВЭД Ростовской области, важно отметить достаточно активную роль администрации в поддержке субъектов экспорта готовой продукции (а не сырья) и импорта современного оборудования, новых технологий, особенно в сфере АПК. Это осуществляется и в области нормативно-правовой деятельности, и в плане формирования экономических методов стимулирования субъектов ВЭД. Так, принята и реализуется «Областная целевая программа поддержки экспорта в Ростовской области на 2009–2010 гг.». Также важную роль в совершенствовании структуры экспорта играет реализация Областного закона от 01 октября 2004 года «Об инвестициях в Ростовской области», а также Постановление Законодательного собрания Ростовской области от 28 июня 2004 года «О стратегии привлечения инвестиций в Ростовскую область».

**Список использованной литературы**

1. Абакумова О.Г. Управление внешнеэкономической деятельностью. – М.: Приор-издат, 2005.
2. Аренд Р. Источники посткризисного экономического роста в России. // Вопросы экономики. – 2005. – № 1. – 28 с.
3. Внешнеэкономические связи РФ. – М.: Госкомитет, 1996. – 16 с.
4. Внешнеэкономическая деятельность: организация и управление / Шд ред. проф. Е.П. Пузаковой. – М: Экономистъ, 2005.
5. Воронина Л.А., Ратнер С.В. Инновационный путь развития экономики России. // Финансы и кредит. 2006 № 12.
6. Воропаев Н.М. ВТО не по душе российской таможне // Таможенное регулирование. Таможенный контроль. – 2004. – № 6. – 5 с;
7. // Ведомости. – 1 ноября 2001. – 1 с.
8. // Время. – 22 марта 2002. – 107 с.
9. Дуброва СВ. Нетарифное регулирование внешнеэкономической деятельности. Теория и практика таможенного дела: Учебное пособие 4.1 / под ред. П.П. Бопдареико, А.П. Фиськова и др. – Ростов-на-Дону: РИО РФ РТА, 2005.
10. Козырин А.П., Шепепко Р.Л. Конкуренция па международных рынках и антидемпинговое регулирование. – М.: Спарк, 2005;
11. Косаренко Н.Н. Таможенное право: Курс лекций. – М.: КНОРУС, 2006.
12. Кочергина Т.Е. Основы внешнеэкономической деятельности. – Ростов-на-Дону: РИО РФ РТА, 2007. – 55 с.
13. Коляда С.П., Кравец Т. Нетарифное регулирование: классификационные особенности и основные характеристики. Проблемы совершенствования тарифного и нетарифного регулирования внешнеэкономической деятельности в России: Материалы научно-практического семинара. – Ростов-на-Дону: РИО РФ РТА, 2002. – 65 с.
14. Клоцвог Ф., Чернова Л., Сухотин. О выборе перспектив развития до 2010 г. // Вопросы экономики. – 2005. – № 6. – 12 с.
15. Курнышова И., Засько В. Тенденции и перспективы экономического роста. // Экономист. 2007. № 10.
16. Максимова Е.Н. Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности. Гл. 13 Монографии: Государственное регулирование экономики. Ростов-на-Дону. Изд. СКАГС. 2006.
17. Международные экономические отношения / Под редакцией Б.П. Супруновича. – М.: 2006. – 62 с.
18. Международные экономические отношения / Под ред. Стровского Л.Е. – М.: Юнити-Дана, 2003. – 101 с.
19. Михайлин А.Н. Краткий толковый словарь: Справочник по внешнеэкономической деятельности. – М.: Книга сервис, 2003.
20. О координации международных и внешнеэкономических связей субъектов Федерации: Федеральный закон РФ от 4 января 1999 года № 4-ФЗ;
21. Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности: Федеральный закон РФ от 8 декабря 2003 года № 164-ФЗ;
22. О валютном регулировании и валютном контроле: Федеральный закон. – М.: Ось-89, 2004;
23. О либерализации ВЭД на территории РСФСР: Указ Президента РФ от 15 ноября 1991 года. / Экономическая политика Правительства России: Документы. Комментарий. – М.: Республика, 1992. – 9 с.
24. О таможенном тарифе: Федеральный закон РФ от 21.05.1993 N5003–1;
25. Об экспортном контроле: Федеральный закон от 18 июля 1999 года

№ 183-Ф3.

1. О Концепции развития государственной финансовой (гарантийной) поддержки экспорта промышленной продукции в Российской Федерации: Распоряжение Правительства РФ от 14 октября 2003 года № 1493-Р;
2. О порядке осуществления валютного контроля за поступлением в РФ валютной выручки от экспорта товаров: Инструкция ЦБ РФ и ГТК РФ от 12.10.1993 г. № 19–01–20/10283;
3. О направлении методических рекомендаций: письмо ФТС РФ от 12 октября 2004 г. – № 01–06/3086. – ст. 16.3.
4. О направлении методических рекомендаций: письмо ФТС РФ от 12 октября 2004 г. – № 01–06/3086. – ст. 16.3.
5. Об инвестициях в Ростовской области: Областной закон от 1 октября 2004 года № 151-ЗС;
6. О стратегии привлечения инвестиций Ростовской области: Постановление Законодательного Собрания Ростовский области от 28 июня 2004 года № 402;
7. Основы таможенного дела / Под ред. В.Г. Драганова. – М.: Экономика, 2006. – 383 с.
8. Официальный сайт Администрации Ростовской области
9. Панченко В.И. О субординации функций государственного регулирования внешнеэкономической деятельности. Проблемы теории и практики таможенной деятельности: Сборник научных трудов. – Ростов-на-Дону: РИО РФ РТА, 2002. – 28 с.
10. Приложение 2 к приказу ГТК России от 25 декабря 2003 г. № 1539.
11. Приложение 3 к приказу ГТК России от 25 декабря 2003 г. № 1539.
12. Покровская В.В. Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности. – М: Юрист, 2007;
13. Приоритеты нового бюджета/ Российская газета. 2009 г. 20 марта.
14. Программа антикризисных мер Правительства РФ на 2009 год. 2009 г. 20 марта.
15. Разъяснения Главного управления тарифного и нетарифного регулирования ГТК России. // Экономика и жизнь. – 2000. – № 16.
16. Ростовский Ю.М., Гренков В.Ю. Внешнеэкономическая деятельность. – М.:Юристь, 2005. – 37 с.
17. // Российский внешнеэкономический вестник. – № 7. – 2006,
18. Рубинская Э.Т. Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия. – М.: Приор, 2007. – 15 с.
19. Саутиева Т.Б. Стратегия развития внешнеэкономической деятельности – основа стабилизации экономики России. // Внешнеэкономический бюллетень. 2005. № 5.
20. Свинухов В.Г. Таможенно-тарифное регулирование ВЭД: Учебное пособие. – М: Экономисту 2004.
21. Свинухов В., Щербина Г. Классификация мер нетарифного регулирования внешнеторговой деятельности России. // Право и экономика. – 2007 – № 8. – 45 с.
22. Статистический обзор. // Экономист. – 2007 – № 8. – 25 с;
23. Сысоева А.А. Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности: Комментарий к закону // Иностранный капитал в России. Налоги, валютное и таможенное регулирование, учет. -2004. – № 2. – 12 с.
24. Таможенные ведомости. – 2004. – № 3.
25. Таблица единиц измерения в Таможенном тарифе РФ. Составная часть таможенного тарифа РФ, утвержденного постановлением Правительства РФ от 30 ноября 2001 г. № 830.
26. Таможенный кодекс РФ;
27. Тимошенко И.В. Таможенное регулирование внешнеэкономической деятельности: Учебно-практическое пособие. – М.: Бератор Пресс, 2003.
28. Федорович В.А., Патрон А.П., Заворухин В.А. «США: Федеральная контрактная система и экономика. М.: Нац. 2002.
29. Федько В.П., Бондаренко В.А. Инфраструктура внешнеэкономической деятельности России: эволюция, проблемы формирования и тенденции развития. Монография. – Ростов-на-Дону: РГЭУ РИНХ, 2004. – 18 с.
30. Федеральная программа развития экспорта. // Российская газета. – 2007. -20 марта.

1. Федорович В.А., Патрон А.П., Заварухин В.А. «США: Федеральная контрактная система и экономика. М.: Наука. 2002. Воронина Л.А., Ратнер С.В. Инновационный путь развития экономики России.//Финансы и кредит. 2006. №12. Государственное регулирование экономики. Под ред. Игнатовой Т.В. Ростов н/Д. СКАГС. 2006. [↑](#footnote-ref-1)
2. Максимова Е.Н. Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности. Гл. 13 монографии: Государственное регулирование экономики. Ростов-на-Дону. Изд. СКАГС. 2006. с. 243. [↑](#footnote-ref-2)
3. Абакумова О.Г. Управление внешнеэкономической деятельностью. - М: Приор-изд; 2005. - 3-4 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Кочергина Т.Е. Основы внешнеэкономической деятельности.-Ростов-на-Дону: РИО РФ РТА. 2007–55 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Тимошенко И.В. Таможенное регулирование внешнеэкономической деятельности: Учебно-практическое пособие - М.: Бератор Пресс. 2003 - 9 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Рубинская Э.Т. Украшение внешнеэкономической деятельностью предприятия. -М.: Приор. 2007 – 15 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности: Федеральный Закон РФ от 8 декабря 2003 года №164-Ф3//Российская газета. - 2003. - №254(3368). – п.4.- ст.2 [↑](#footnote-ref-7)
8. Панченко В.И. О субординации функций государственного регулирования внешнеэкономической деятельности. Проблемы теории и практики таможенной деятельности: Сборник научных трудов. - Ростов-на-Дону: РИО РФ РТА. 2002. - 28 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Мау В. Экономическая политика в 2004 году: поиск модели консолидированного роста. // Вопросы экономики. - 2005. - №1. - 4 с. Аренд Р. Источники посткризисного экономического роста в России. //Вопросы экономики. 2007 №6. с.24. [↑](#footnote-ref-9)
10. http://www.eer.ru/statistics/17902.html [↑](#footnote-ref-10)
11. Промышленная политика. Статистика .// Вопросы экономики.2008 г. № 11. с 22. [↑](#footnote-ref-11)
12. Экономический доклад Общероссийской общественной организации «Деловая Россия» .// Вопросы экономики. 2007 г. № 9. с. 26. [↑](#footnote-ref-12)
13. Внешнеэкономическая деятельность: организация и управление /Под ред. проф. Е.П. Пузаковой. - М.: Экономистъ. 2005 - 364-368 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Тимошенко И.П Таможенное регулирование внешнеэкономической деятельности. Учебно-практическое пособие – М.: Бератор Пресс. 2003-43 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Ростовский Ю.М. Гречков В.Ю. Внешнеэкономическая деятельность.- М.: Юрисгь. 2008.с.37. II-е издание. [↑](#footnote-ref-15)
16. Саутиева Т.Б. Стратегия развития внешнеэкономической деятельности-основа стабилизации экономики России//Внешнеэкономический бюллетень. 2005. №5. [↑](#footnote-ref-16)
17. «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» ФЗ от 8.12.2003 (в ред. от 2.02.2006г.) [↑](#footnote-ref-17)
18. Программа социально-экономического развития РФ на среднесрочную перспективу (2006-2008г.г.) Утверждена Распоряжением Правительства РФ от 19.01.2006г. №38 – Ф.//Российская газета, 22.01.2006. [↑](#footnote-ref-18)
19. Прогноз социально-экономического развития РФ на 2006г. Основные параметры прогноза на период до 2008г.//www.goverment.ru. [↑](#footnote-ref-19)
20. Российская газета. 18.10.2003 г. [↑](#footnote-ref-20)
21. Баланс факторов роста и диапазон траектории развития. // Вопросы экономики. 2009 г. № 3. [↑](#footnote-ref-21)
22. Максимова Е.Н. Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности. Гл.13. Коллективной монографии «Государственное регулирование экономики». Под ред. Игнатовой Т.В. Ростов-на-Дону. СКАГС. 2006. С. 259-260. [↑](#footnote-ref-22)
23. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. С-Петербург, Питер, 2002, с 14-15 [↑](#footnote-ref-23)
24. см. там же, с. 16. [↑](#footnote-ref-24)
25. Губанов С. Неоиндустриализация плюс вертикальная интеграция (о формуле развития России)// Экономист. 2008 г. № 9. с 3. [↑](#footnote-ref-25)
26. Баринов В.А., Харченко В.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М. 2008. С. 151. [↑](#footnote-ref-26)
27. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. М. Омега. 2008. II издание.С.11. [↑](#footnote-ref-27)
28. Семенов А.К. Стратегический менеджмент. Практикум. М. Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0». 2007, с. 68.

    1.Шамрай Ю. Инновации и повышение конкурентоспособности национальной экономики и проблемы теории и практики управления.2009 №2. С. 67 [↑](#footnote-ref-28)
29. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. 3-е изд. М: ЗАО «Бизнес-школа», «Интел-синтез», 2008, с. 114. [↑](#footnote-ref-29)
30. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер. 1999 г. С 112. [↑](#footnote-ref-30)
31. Акулич М.В. Международный маркетинг. Курс лекций. Минск: ЗАО «Современные знания», 2005, С. 114. [↑](#footnote-ref-31)
32. Акулич М.В. Международный маркетинг: курс лекций. — Минск: ЗАО «Современные знания», 2005. [↑](#footnote-ref-32)
33. Маржинальные издержки (marginal cost) — это стоимость производства последней единицы выпускаемой продукции (в отличие от средних издержек на единицу всей произведенной продукции). Как правило (хотя и не всегда), с ростом объема производства маржинальные издержки на изготовление каждой следующей единицы продукции снижаются, и эта тенденция делает показатель маржинальных издержек весьма важным при определении оптимальных размеров производства и при принятии других комплексных решений. На деле правильное исчисление маржинальных издержек с учетом всех факторов, осложняющих тенденции их изменения, — нетривиальная технико-экономическая задача. [↑](#footnote-ref-33)
34. Кохно П.А., Костин А.Л. Международный маркетинг: Курс лекций. - Минск. 2005, с. 118. [↑](#footnote-ref-34)
35. Вахрушина М.А. Управленческий анализ. М. Омега-Л. 2007. С. 211. [↑](#footnote-ref-35)
36. Бажев Г.Л. Маркетинг. – М.: Экономика. 2006. С. 181. [↑](#footnote-ref-36)
37. Черенков В.И. Международный маркетинг. Учеб. Пособие. – СПб.: «Знание», 2004, С. 206. [↑](#footnote-ref-37)